



# Microsoft Power BI:n mahdollisuudet PK-yritysten raportoinnissa ja mittaamisessa

Emilia Aaltonen

OPINNÄYTETYÖ  
Helmikuu 2020

Liiketalouden koulutus, päivätoteutus

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutus, päivätoteutus

AALTONEN, EMILIA:

Microsoft Power BI:n mahdollisuudet pk-yritysten raportoinnissa ja mittaamisessa

Opinnäytetyö 74 sivua, joista liitteitä 28 sivua  
Helmikuu 2020

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Triuvare Oy. Triuvare Oy on ICT -alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia IT-ratkaisuja. Työn tarpeen taustana oli Triuvare Oy:n uusi Tuottavuusratkaisut -liiketoiminta, jonka myymiseen yritys tarvitsi jonkinlaisen konkreettisen tuen myyjilleen. Tämän tarpeen perusteella opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin ohjekirjan kehittäminen myynnin tueksi. Työn tarkoituksena oli kehittää tuottavuusratkaisuista ohjekirja, joka sisältäisi mallimittariston.

Opinnäytetyön teoriaosuus pyrki antamaan vastauksia kysymyksiin siitä, miksi mittaaminen on hyödyllistä, miten mittaaminen toimii, sekä kuinka mittaristo tulisi rakentaa. Se sisälsi myös kaikkien ohjekirjassa käytettyjen mittareiden kuvaukset, sekä perustelut niiden valitsemiseen. Itse ohjekirja ja mallimittaristo olivat erillisiä tuotoksia ja ne sijoitettiin työn liitteisiin.

Ohjekirja keskittyi toimeksiantajan toiveesta pienien ja keskisuurien yritysten mittaamistarpeisiin. Mittarit valittiin sopimaan kolmelle eri yritystyyppille, joita olivat palvelualan, jälleenmyyvä ja valmistava yritys. Mittarit esitettiin ohjekirjassa kategorioittain sen mukaan, mihin yrityksen toiminnan osaan ne keskittyivät (esim. taloudelliset, asiakkuuksien tai myynnin mittarit). Ohjekirja sisälsi kuvauksen ja kuvion jokaisesta siihen valitusta mittarista. Käytetyt kuviot olivat peräisin mallimittaristosta, joka tehtiin työtä varten Microsoft Power BI -raportointityökalulla.

Opinnäytetyön keskiössä olivat valmiiden tuotteiden, eli ohjekirjan ja mallimittariston kehittäminen. Näiden valmistuttua opinnäytteessä toteutettiin kvalitatiivinen haastattelu mallimittariston toimivuudesta. Haastattelun tuloksista selvisi, että mittaristo vastasi tutkimukseen osallistuneiden yritysten tarpeita joitakin puutteita lukuun ottamatta odotetulla tavalla.

Koska ohjekirja ja mallimittaristo ovat karkea opas mittaristojen myymiseen, on niissä haluttaessa vielä kehittämisen varaa. Opinnäytteessä ei tutkita, miten ohjekirja ja mallimittaristo toimivat käytännössä, joten käyttöönoton jälkeen voi nousta esiin kehityskohteita, joista tässä vaiheessa ei vielä ole tietoa.

---

Asiasanat: Power BI, tiedolla johtaminen, mittaaminen, mittaristo, tuottavuusratkaisut, pk-yritykset

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administrations

AALTONEN, EMILIA:

The Possibilities of Microsoft Power BI in Reporting and Measuring of Small and Medium Enterprises

Bachelor's thesis 74 pages, appendices 28 pages  
February 2020

---

This thesis was ordered by Triuvare Oy. Triuvare Oy is an ICT company that provides comprehensive IT solutions. The demand for this thesis was created by their new business unit called Tuottavuusratkaisut (productivity solutions). They needed something concrete for their sales unit to sell these new productivity solutions. Due to this need the objective of this thesis was to create a guidebook for the sales unit. The intent was to create a guidebook that contained a model dashboard.

The theoretical part of this thesis aimed to answer such questions as why measuring is useful, how it works and how to build a measuring dashboard. In the theoretical part there were also included all the theories and reasoning behind the indicators chosen for the guidebook and model dashboard. The guidebook and the model dashboard themselves were a separate product and therefore in the appendices.

The guidebook and the model dashboard were focused on the small and medium enterprises due to a request from Triuvare Oy. The indicators of the dashboard focused on three company types which were the service sector, the retail and the manufacturing companies. The indicators were presented in categories based on what operation of the company the indicator was meant for (e.g. finance, customer or sales). The guidebook contained descriptions and designs of each indicator. The designs were from the model dashboard that was made with Microsoft Power BI -reporting tool.

This thesis was focused on the products; guidebook and model dashboard. A qualitative interview was made to ensure that the model dashboard was functional. The result of the interview revealed that as expected the dashboard was a sufficient part of the process with a few exceptions only.

As the guidebook and the model dashboard are only meant to be a rough guide to sell the productivity solutions there is still room for developing them further if needed. This thesis does not examine how the guidebook and model dashboard work in practice. That is why there might occur some room for improvements after they have been implemented.

---

Key words: Power BI, knowledge-based management, indicators, dashboard, SME

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | JOHDANTO .....  | 7  |
| 2     | TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....                                     | 8  |
| 2.1   | Yrityksen esittely .....  | 8  |
| 2.2   | Tuottavuusratkaisut-liiketoiminta .....                           | 8  |
| 3     | MITTARISTON MALLIPOHJA .....                                      | 10 |
| 3.1   | Mittaristot .....   | 10 |
| 3.1.1 | Miksi mitata?.....  | 10 |
| 3.1.2 | Miten mitata? .....   | 12 |
| 3.1.3 | Mittariston rakentaminen .....                                    | 13 |
| 3.2   | Microsoft Power BI mittaamisen raportoinnin työkaluna.....        | 14 |
| 4     | MALLIPOHJA PK YRITYSTEN TUOTTAVUUSRATKAISUILLE .....              | 16 |
| 4.1   | Taloudelliset mittarit .....                                      | 18 |
| 4.1.1 | Liikevaihto .....   | 18 |
| 4.1.2 | Liiketulos ja liiketulosprosentti .....                           | 19 |
| 4.1.3 | Omavaraisuusaste.....   | 20 |
| 4.1.4 | Kasvuprosentti.....   | 20 |
| 4.1.5 | Rahavarojen seuranta ja ennustaminen .....                        | 21 |
| 4.1.6 | Markkinaosuus .....   | 22 |
| 4.1.7 | Käyttökate .....  | 22 |
| 4.2   | Myyntin mittarit.....   | 23 |
| 4.2.1 | Kokonaismyynti .....  | 23 |
| 4.2.2 | Palveluittain tai tuotteittain jaoteltu myynti ja myyntikate .... | 23 |
| 4.2.3 | Myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin .....     | 24 |
| 4.2.4 | Voitetut ja menetetyt tarjoukset .....                            | 24 |
| 4.3   | Asiakas- ja laatumittarit .....                                   | 25 |
| 4.3.1 | Asiakastyytyväisyys.....  | 25 |
| 4.3.2 | Asiakaspalaute ja reklamaatiot.....                               | 26 |
| 4.3.3 | Reklamaatioprosentti.....   | 26 |
| 4.3.4 | Toimitusvarmuus .....   | 27 |
| 4.4   | Asiakkuuksien mittarit .....                                      | 27 |
| 4.4.1 | Asiakkaan hankintakulu (Customer acquisition cost).....           | 27 |
| 4.4.2 | Asiakkuuden kokonaisarvo (Customer lifetime value) .....          | 28 |
| 4.4.3 | Asiakaskannattavuus.....  | 28 |
| 4.4.4 | Asiakaskate (Customer Profitability Score) .....                  | 29 |
| 4.4.5 | Uudet ja menetetyt asiakkaat .....                                | 29 |
| 4.4.6 | Asiakkuuden kesto .....   | 30 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 4.5   | Henkilöstön mittarit.....  | 30 |
| 4.5.1 | Työtuntien seuranta.....   | 31 |
| 4.5.2 | Henkilöstön työhyvinvointi .....   | 31 |
| 4.5.3 | Tulos työntekijää kohden.....  | 32 |
| 4.6   | Ostojen ja varaston mittarit .....   | 32 |
| 4.6.1 | Ostot.....   | 32 |
| 4.6.2 | Varaston arvo .....  | 33 |
| 4.6.3 | Hävikki ja alennukset.....   | 33 |
| 4.7   | Valmistuksen mittarit.....   | 34 |
| 4.7.1 | Valmistuskapasiteetin seuranta .....   | 34 |
| 4.7.2 | Tuotekohtaiset valmistuskulut ja kate .....  | 35 |
| 4.7.3 | Myyntikate .....   | 35 |
| 4.8   | Yhteenveto mittareista .....   | 36 |
| 5     | HAASTATTELUT .....   | 39 |
| 5.1   | Haastatteluiden rakenne ja sisältö .....   | 39 |
| 5.2   | Haastateltavien valinta ja perustelut.....   | 40 |
| 5.3   | Haastatteluiden tulokset.....  | 40 |
| 6     | POHDINTA .....   | 43 |
|       | LÄHTEET.....   | 45 |
|       | LIITTEET .....   | 47 |
|       | Liite 1. Esimerkkimittaristo, talouden näkökulma .....   | 47 |
|       | Liite 2. Esimerkkimittaristo, myynnin näkökulma.....   | 48 |
|       | Liite 3. Esimerkkimittaristo, asiakastyytyvyyden ja asiakkuuksien<br>näkökulmat.....                         | 49 |
|       | Liite 4. Esimerkkimittaristo, henkilöstön näkökulma .....  | 50 |
|       | Liite 5. Esimerkkimittaristo, toimitusvarmuuden ja tuotekohtaisen<br>katteen ja kustannusten näkökulma ..... | 51 |
|       | Liite 6. Esimerkkimittaristo, ostojen ja varaston näkökulma .....  | 52 |
|       | Liite 7. Myyjän ohjekirja.....   | 53 |

**LYHENTEET JA TERMIT**

|             |   |
|-------------|---|
| BI          | Business intelligence   |
| CAC         | Customer acquisition cost   |
| CPS         | Customer profitability score  |
| ETL         | Datan siirtäminen tietokannasta toiseen, eng. extract, transform and load |
| Lagging     | Tulosmittari tai seurausmittari, eli jo tapahtuneeseen perustuva mittari  |
| Leading     | Ennustava tai ennakoiva mittari   |
| LTV         | Customer lifetime value   |
| Power BI    | Microsoft Power BI  |
| PBI desktop | Microsoft Power BI desktop  |
| Pk-yritys   | Pieni tai keskisuuri yritys   |

## 1 JOHDANTO

Triuvare Oy on laajentanut liiketoimintaansa tuottavuusratkaisuilla. Uutena palveluna Triuvare tarjoaa kokonaisvaltaisia tuottavuusratkaisuja, jotka toteutetaan Microsoftin Power BI – ohjelmalla. Tuottavuusratkaisut-liiketoiminta on yrityksessä melko uusi, ja siksi sille ei ole vielä vakiintunut myyntimenetelmää. Triuvaren tavoite on tuottavuusratkaisuillaan onnistua tarjoamaan yrityksille helpotusta raportointiin ja tiedon keräämiseen Power BI:llä, jossa eri ohjelmista pystytään integroimaan tiedot yhteen näkymään. Tämän lisäksi Triuvare haluaisi myös kyetä antamaan asiakkaalle lisäarvoa sellaisilla ominaisuuksilla, joita asiakas ei ole tiennyt tarvitsevänsä, mutta jotka hyödyttävät suuresti asiakasyrityksen toimintaa. Jotta Triuvare pystyisi myymään uutta palveluaan, eli tuottavuusratkaisuja, kaipaa se myyjilleen avuksi jonkinlaista ”pelikirjaa”, eli ohjeistusta siitä miten uutta palvelua kannattaa asiakkaille lähteä tarjoamaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ohjekirja myynnin tueksi. Työn tarkoituksena on laatia tuottavuusratkaisujen myyjille ohjekirja, joka sisältää mallimittariston. Ohjekirja sisältää valmiita malleja mittareista ”one fits most” periaatteella, sekä selvennystä mittareista ja niiden vaatimuksista. Triuvarella kaikki tuottavuusratkaisut tehdään yksilöiden, joten tämä ohjekirja malleineen toimisi vain ohjenuorana helpottamaan myynnin työtä.

Ohjekirjaa on tarkoitus lähteä rakentamaan ensin kartoittamalla teorian avulla yleisimpiä ja tarpeellisimpia raportointiin ja mittaamiseen liittyviä malleja. Sitten kartoitetaan mitkä ovat PK yritysten toiminnalle hyödyllisimpiä. Tämän jälkeen on tarkoituksena haastatella luodun mallin avulla muutamia yrityksiä ja periaatteessa kartoittaa ovatko teoriassa mietityt ratkaisut oikeasti toimivia yrityksille. Ohjekirjassa on tarkoitus ottaa huomioon hieman erilaisia ratkaisuja eri tyyppisille yrityksille.

## **2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY**

### **2.1 Yrityksen esittely**

Triuvare Oy on vuonna 2005 perustettu ICT-alan yritys. Triuvare tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisia IT-ratkaisuja, joilla ei pelkästään varmisteta asiakkaan liiketoimintaa vaan mahdollistetaan jatkuvalla kehittämisellä liiketoiminnan kasvu. Triuvarelta yritys voi hankkia kaiken, mitä se tarvitsee toimivaan IT-infraan. Triuvare tarjoaa yrityksille myös mahdollisuuden ulkoistaa IT-palvelunsa joko osittain tai kokonaan. Triuvaren erityisosaaminen on joustavissa tuki- ja ylläpitopalveluissa, pilvipalveluissa sekä IT-ympäristön laajemmissa kehitysprojeekteissa. Triuvare on laite- ja sovellusriippumaton, joten se voi tarjota asiakkailleen aidosti parhaiten sopivia ratkaisuja.

Triuvare on keskittynyt erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Keskittyminen pk-yrityksiin johtuu siitä, että Triuvarella huomattiin markkinarako näiden yrityksen keskuudessa. Triuvaren periaatteena on, että yksikään yritys ei ole liian pieni asiakkaaksi. Triuvare Oy:llä on tällä hetkellä noin 40 työntekijää ja toimitot Tampereella sekä Vantaalla. Triuvaren liikevaihto oli vuonna 2018 2,9 miljoonaa euroa ja sen toiminta on kasvanut tasaisesti joka vuosi.

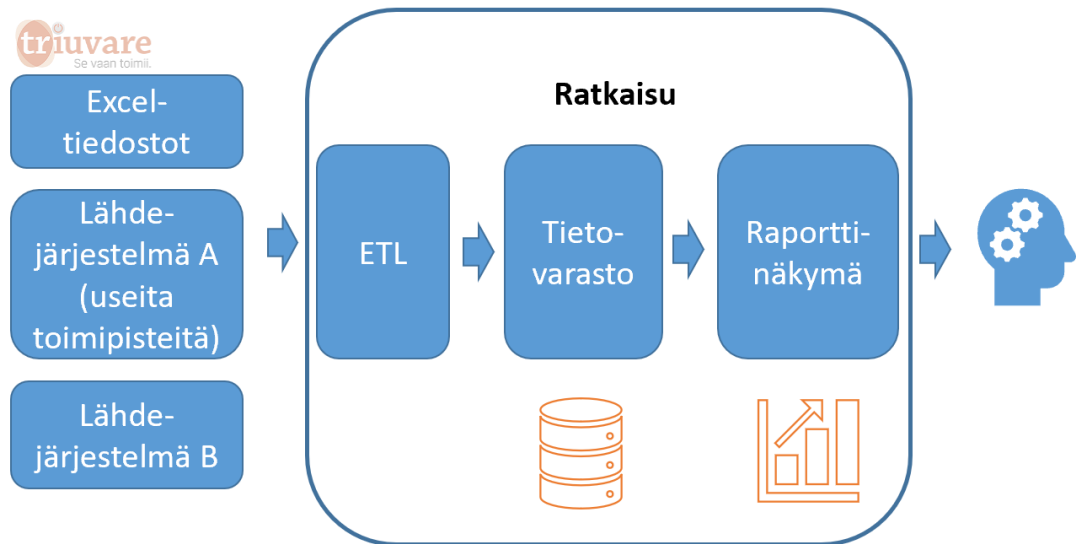
### **2.2 Tuottavuusratkaisut-liiketoiminta**

Tuottavuusratkaisut ovat Triuvaren uusin liiketoiminnan osa-alue. Tuottavuusratkaisut-liiketoiminnan tarkoitus on toteuttaa asiakkaille ketterästi tiedolla johtamisen projekteja. Projekteissa perehdytään asiakkaan tarpeisiin, tehdään niiden kannalta tarvittavat määrittelyt ja toteutetaan luodut ratkaisut modernilla teknologialla, kuten esimerkiksi Microsoft Power BI:llä.

Triuvaren tuottavuusratkaisut-liiketoiminnan etenemisprosessi voidaan kuvata kuvion yksi kaltaisesti, kun ensin on perehdytty asiakkaan tarpeisiin ja määritetty mitä lähdetään työstämään. Lähtökohtana toimii yrityksen data, joka voi olla yhdestä tai useammasta lähteestä. Jotta data saadaan käyttöön, tarvitaan



järjestelmäintegraatioita ja tiedonsiirtoa haluttuun työkaluun, esimerkiksi Microsoft Power BI:hin. Kun data on saatu ohjattua haluttuun työkaluun, voidaan siitä johtaa erilaisia reaaliaikaisia raportteja, joita loppukäyttäjät pystyvät hyödyntämään. Tässä työssä keskitytään erityisesti raporttinäkymään.



KUVIO 1. Tuottavuusratkaisut-liiketoiminnan etenemisprosessi.

### 3 MITTARISTON MALLIPOHJA

#### 3.1 Mittaristot

Opinnäytetyössä ei porauduta kovin syvälle minkään tietyn yrityksen mittaamisen taustoihin, vaan pyritään luomaan yleispätevä esimerkki antamaan osviittaa millaisia mittaristot ovat. Mittariston luomisen näkökulmaksi on valittu kolme eri yritystyyppiä, jotka eroavat toimintamalliltaan toisistaan. Yritystyypeiksi valitut kolme yritystyyppiä ovat palvelualan, jälleenmyyvä ja valmistava yritys. Tämä yrityksen toimintamalliin perustuva jaottelu on tehty siksi, että näiden yritystyyppien mittaamistarpeista löytyy osittain samoja, mutta myös hyvin erilaisia tarpeita.

Mallimittaristo ja ohjekirja esittelevät erilaisia mittareita, joista osa on kaikille yritystyyppille soveltuvia, mutta osa hyödyllisiä vain yhdelle kolmesta yritystyyppistä. Mittaristo luodaan yleispäteväksi, jotta sillä olisi helppo mainostaa tuottavuusratkaisuja. Mallin yleispätevyydestä ei ole haittaa, sillä Triuvare aina loppujen lopuksi tekee tuottavuusratkaisupalvelunsa asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöitynä. Mallimittaristo löytyy opinnäytetyön liitteistä ja se sisältää liitteet 1-6. Ohjekirja on myös kokonaisuudessaan liitteenä (liite 7).

Työssä keskitytään erityisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Suurilla yrityksillä on usein jo käytössä jonkinlaisia mittareita ja raportointimenetelmiä. Tästä syystä siis päädyttiin keskittymään yrityksiin, joissa ei vielä todennäköisemmin ole mittareita käytössä tai niitä ei tietoisesti käytetä.

##### 3.1.1 Miksi mitata?

Mittaamiselle on monta hyvää syytä. Mittaaminen on yksinkertaisimmillaan tapa konkretisoida yrityksen toiminta helpommin seurattaviksi ja ymmärrettäviksi tavoitteiksi. Laamasen (2005) mukaan mittaamisessa on pohjimmiltaan kyse tiedosta, ja tietoa löytyy yrityksiltä, vaikkei sitä kerättäisi systemaattisesti. Tämä yrityksillä oleva tieto on yleensä valtava massa, josta ei siinä muodossa ole yritykselle hyötyä. Hyöty tiedosta saadaan vasta, kun sitä käytetään ja se, miten yritys

osaa tietoa hyödyntää, voi vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. (Laamanen, 2005, s. 23-24) Jos jokaisella yrityksellä on jo olemassa kaikki tieto, mitä se menestyäkseen tarvitsee, on rationaalista ajatella, ettei yritys halua heittää hukkaan niitä potentiaalisia menestystekijöitä. Yrityksen kannattaa siis valjastaa tiedot käyttöönsä mittaamisen muodossa.

Laitisen (2003) mukaan varsinkin pk-yrityksissä on yleistä, että osa yritysjohdon laskenta- ja informaatiojärjestelmistä on sellaisia, etteivät ne mahdollista tehokasta johtamista. Informaatio on esimerkiksi sellaisessa muodossa, ettei johto halua tai voi sitä hyödyntää. Tästä on seurannut se, ettei yritysjohto luota tietoon, jonka se järjestelmistä saa. (Laitinen, 2003, s. 22.) Tämä on juuri se tilanne, jonka Laamanenkin kuvaili, eli yritykseltä löytyy tietoa, mutta ei resursseja valjastaa sitä yritysjohdolle hyödylliseen muotoon. Laitisen mukaan kyse ei aina välttämättä ole tiedon muodosta, vaan tiedon saannin ajoituksellakin on merkitystä. Jos informaatio on käytettävissä liian myöhään, ei sitä pystytä käyttämään päätöksenteon tukena, sillä tieto on jo vanhentunutta. (Laitinen, 2003, s. 22.)

Jos halutaan pureutua konkreettisemmin mittaamisen hyötyihin, niin esimerkiksi balanced scorecardissa, joka on yksi yleisesti tunnetuista mittaristojen rakentamisperiaatteista, keskeisiksi mittaamisen hyödyiksi nousevat Laamasen (2005) mukaan yrityksen strategian jalkauttaminen toiminnaksi, resurssien parempi allokointi, parempi tiedonkulku ja ymmärtäminen, oppimisen mahdollistaminen strategiasta ja mahdollisesti budjetoinnista luopumisen tai sen keventämisen (Laamanen, 2005, s.108). Jokainen mainituista mittaamisen hyödyistä parantaa ja helpottaa jo yksinään yrityksen toimintaa yleisellä tasolla. Jos halutaan pureutua vielä hieman syvemmälle, niin yksi mittaamisen kohde voi olla yrityksen suorituskyky. Laamanen (2005) määrittelee suorituskyvyn mittaamisen hyödyiksi mm. toimintaympäristön muutosten ymmärtämisen ajoissa, yrityksen toiminnan tasapainoisen suunnittelun, toiminnan tehokkuuden analysoinnin, suorituskyvyn seurannan ja sen vaatimiin korjaustoimenpiteisiin reagoimisen ajoissa, työntekijöiden oikeudenmukaisen palkitsemisen, kehittämisprojektien toteutumisen tehokkuuden, muutoksentarpeen ymmärtämisen ja kehittymisen oppivana organisaationa. Nämä kaikki edellä luetellut mittaamisen hyödyt ovat avainasemassa, kun yritys kehittää strategiaansa ja seuraa sen toteutumista. (Laamanen, 2005, s. 23-24)

Mittaaminen siis antaa yrityksen toiminnalle työkalut tavoitteiden saavuttamiseen. Oikein toteutettuna mittaaminen toimii apuvälineenä ja tukena yrityksen johtamiselle. Mittarit eivät kuitenkaan toimi pelkästään johdon apuna, vaan niitä voidaan hyödyntää yrityksen jokaisella tasolla. Ne voivat esimerkiksi auttaa työntekijöitä hahmottamaan heille asetetut tavoitteet konkreettisesti, jolloin ne on helpompi saavuttaa.

### 3.1.2 Miten mitata?

Mietittäessä miten mitata tulee ottaa huomioon mittareilta yleisesti vaadittavat ominaispiirteet. Mittarin pitää olla relevantti ja tuottaa olennaista tietoa päätöksenteon tueksi. Mittarilla saatavien tulosten pitää olla uskottavia, jotta päätöksentekijä pystyy luottamaan niihin. Sen arvon pitää myös olla aina riittävän validi sekä riittävän tarkka. Mittarin tulee siis aina mitata riittävän harhattomasti kohdettaan, liikaa sen merkitykseen verrattuna, eli sen pitää olla edullisesti tuotettavissa. (Laitinen, 2003, s. 148-162) Kun noudatetaan näitä perusteita mittareita luotaessa, saadaan hyvä pohja, jolle mittaristoja aletaan rakentamaan. Näitä periaatteita noudattamalla voidaan myös karsia turhat mittarit pois.

Mittaristojen hyödyt ovat sidoksissa käyttötapaan ja siksi ensimmäinen ja tärkein asia lähdettäessä suunnittelemaan moniulotteisen mittariston käyttöönottoa ja hyödyntämistä on päättää, mitä mittaristolta halutaan (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 16). Yleensä kehitettäville mittareille asetettavat vaatimukset perustuvat siihen, miten käyttökelpoisia ne ovat yritysjohton päätöksenteossa. Yritysjohton päätöksenteko voidaan yleisesti karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen on tietojen eli mittaustulosten tuottaminen ja niiden syöttäminen edelleen päätöksentekojärjestelmään. Toinen vaihe on tietojen eli mittaustulosten painottaminen ja hyväksikäyttö päätöstä tehtäessä. Kolmas ja viimeinen vaihe on päätös, jota seuraa tietyt tulevat eli päätöksen arvo. (Laitinen, 2003, s.147) Mittaaminen siis aloitetaan päättämällä mitä mitataan. Sen jälkeen tulee määrittää, miten mittareiden vaatimat tiedot kerätään ja minne ne säilötään. Kun mittareiden tulokset ollaan saatu, otetaan ne valitulla tavalla käyttöön eli mukaan päätöksentekoon. Kun päätökset ollaan saatu tehtyä, voidaan ne laittaa täytäntöön ja jal-

kauttaa yritykseen. Tämän jälkeen mittaamisen sykli lähtee uudelleen, sillä seuraava vaihe on taas kerätä mittareista tuloksia, miten päätökset on saatu toteutumaan.

### 3.1.3 Mittariston rakentaminen

Mittariston rakentamisen tulisi alkaa yrityksen strategiasta. Hyvän mittariston perimmäinen tarkoitus on auttaa ja helpottaa yrityksen johtamista sekä strategian toteuttamista ja jalkauttamista yrityksen kaikille tasoille. Mittaristoja on olemassa monenlaisia, ja niistä yritys voi valita käyttöönsä itselleen parhaiten sopivan mallin. Mittaristoa rakennettaessa on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että siinä kuvataan yrityksen tilannetta mahdollisimman monipuolisesti. Mittareita tulisi olla monesta eri toiminnosta, eikä esim. pelkkiä taloudellisia mittareita. Jotta mittaristo olisi riittävän monipuolinen, tulisi sen sisältää tasapainoisessa suhteessa eri tyyppisiä mittareita.

Malmi, Peltola ja Toivanen (2006) ovat määrittäneet balanced scorecardille tyypillisiä kriteerejä. Mittarit voidaan luokitella rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin mittareihin. Tasapainoisessa mittaristossa näiden suhteen suositellaan olevan sellainen, että rahamääräisiä mittareita olisi mittaristossa vain 20% ja ei-rahamääräisiä mittareita loput 80%. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 31-33)

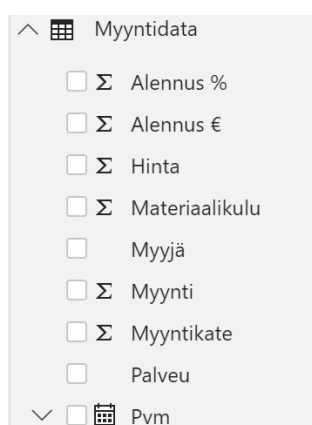
Mittareita voidaan luokitella myös sen perusteella, ovatko ne tulosmittareita (eli lagging indicators) vai ennakoivia mittareita (leading indicators). Näiden suhteen pitää huomioida, että jotta mittaristo auttaa yrityksen päätöksenteossa, tulisi sen sisältää perinteisten tulosmittareiden lisäksi myös ennakoivia mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 31-33)

Mittaristossa tulisi myös huomioida pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden tasapaino, jotta se ei olisi avuksi vain jommassakummassa. Mittareiden määrää mietittäessä esimerkiksi tyypillisen BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20-25 mittarin välillä. (Malmi, Peltola & Toivanen, 2006, s. 31-33)

### 3.2 Microsoft Power BI mittaamisen raportoinnin työkaluna

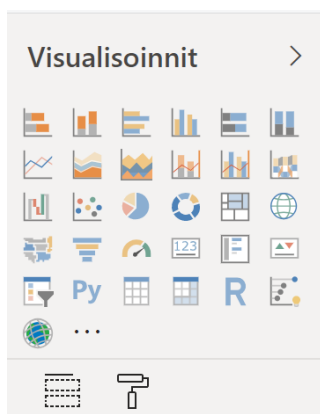
Microsoft Power BI on pilvipohjainen palvelu, joka mahdollistaa datan jakamisen dashboardien ja raporttien muodossa. Dashboardit ja raportit rakennetaan Power BI desktopilla, jonka jälkeen ne ovat jaettavissa Power BI:n selainversion tai mobiilisovelluksen kautta kaikille, joiden halutaan ne näkevän. (Aspin, Pro Power BI Desktop, 2017)

Power BI desktop mahdollistaa datan yhdistämisen monesta eri lähteestä. Lähde voi olla yrityksen tietojärjestelmä, tiedosto, sosiaalinen media tai muu vastaava tietolähde. PBI desktopilla näistä eri lähteistä tuoduista tiedoista pystytään luomaan yhdistettyjä raportteja ja mittareita. PBI desktopilla on työkaluja, joilla tietoja voi karsia ja järjestää ne haluttuun muotoon niin, että ne ovat helposti hyödynnettävissä. Kun data on jaettu riveiksi ja kolumneiksi, voidaan siitä alkaa muodostamaan dashboardeja ja raportteja. (Aspin, Pro Power BI Desktop, 2017) Kuva 1 esittää, kuinka data näkyy riveinä ja kolumneina valmiina käytettäväksi.



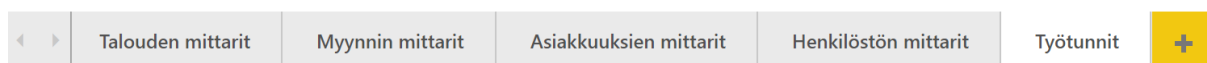
KUVA 1. Data on lajiteltu riveiksi ja kolumneiksi, jotka näkyvät otsikoilla valikossa käyttövalmiina.

Visuaalista puolta varten PBI dashboard tarjoaa laajan valikoiman erilaisia kaavioita, joilla tiedoista voidaan tehdä mittareita ja raportteja. Se sisältää mm. viiva-, ympyrä-, kartta- ja palkkikaavioita, sekä näiden yhdistelmiä. PBI desktop antaa myös luoda sinne tuodusta datasta kaavoja, jotka helpottavat raportointia. (Aspin, Pro Power BI Desktop, 2017) Esimerkiksi liikevaihdosta ja liiketuloksesta voi johtaa kaavan liiketulosprosentin laskemiseksi. Kuvassa 2 näkyvät kaikki Power BI:n tarjoamat visualisointivaihtoehdot.



KUVA 2. PBI desktopin visualisointivalikko.

PBI desktopissa yksi tiedosto voi sisältää useamman välilehden, kuten kuvassa 3 näkyy. Näin voidaan esim. luoda mittaristo, jonka kaikki tai tietyt mittarit ovat osa samaa tiedostoa. (Aspin, Pro Power BI Desktop, 2017)



KUVA 3. Yhdessä tiedostossa voi olla monta välilehteä.

Laajojen datan yhdistämisominaisuuksien ja monien visualisointimahdollisuuksien lisäksi yksi Power BI:n parhaista puolista ovat suodattimet. Niiden avulla pystytään porautumaan syvemmälle dataan ja tarkkailemaan sitä eri näkökulmista. Suodattimiksi voi valita esimerkiksi ajan, tekijän, myyntipaikan tai tuotteen ja useampaa suodatinta voi käyttää samanaikaisesti. Kokonaisuudessaan Power BI tarjoaa hyvän pohjan moniin erilaisiin mittaustarpeisiin. Se on hyvin personoitavissa ja valmiina hyvin helppokäyttöinen.

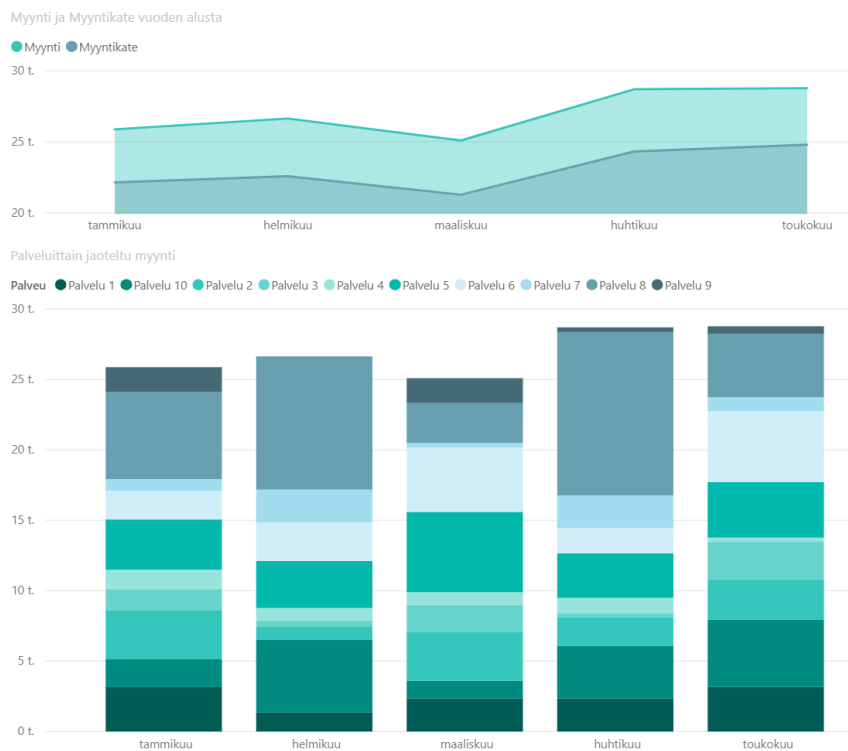
## 4 MALLIPOHJA PK YRITYSTEN TUOTTAVUUSRATKAISUILLE

Mittareiden lopullisen valinnan tulisi kuvastaa yrityksen tavoitteita ja strategiaa, koska mittarit ovat työkalu niiden saavuttamiseksi. Jotta esimerkeissä ei keskityttäisi vain yhden yritystyyppin tarpeisiin, on mittareita mietittäessä otettu näkökulmaksi kolmen erityyppisen yrityksen tarpeet. Näitä ovat palvelualan yritys, jälleenmyyntiyritys ja valmistava yritys. Suurin osa mittareista on sovellettavissa useammalle yritystyyppille, mutta osa mittareista soveltuu paremmin tiettyjen yritystyyppien käyttöön. Mittareiden valinta on tehty niin, että se kattaisi mahdollisimman hyvin kaikkien kolmen yritystyyppin tarpeita.

Jokainen tässä työssä esitetty mittari sisältää kuvauksen mittarista ja siitä, miksi mittari tulisi valita. Tämä tässä työssä esitetty teoria toimii perustana ohjekirjalle (liite 7). Liitteenä löytyvä ohjekirja sisältää mittarien kuvat, kuvaukset sekä mittarien tyypit, eli onko kyseessä rahamääräinen vai ei-rahamääräinen sekä leading- vai lagging- mittari. Kaikki tässä työssä liitteenä olevat kuvat on tehty Microsoft Power BI desktopilla. Ohjekirjassa esitetyt kuvat ovat osia mittaristosta, joka koostuu kahdestatoista pienemmästä mittaristosta (liitteet 1-6).

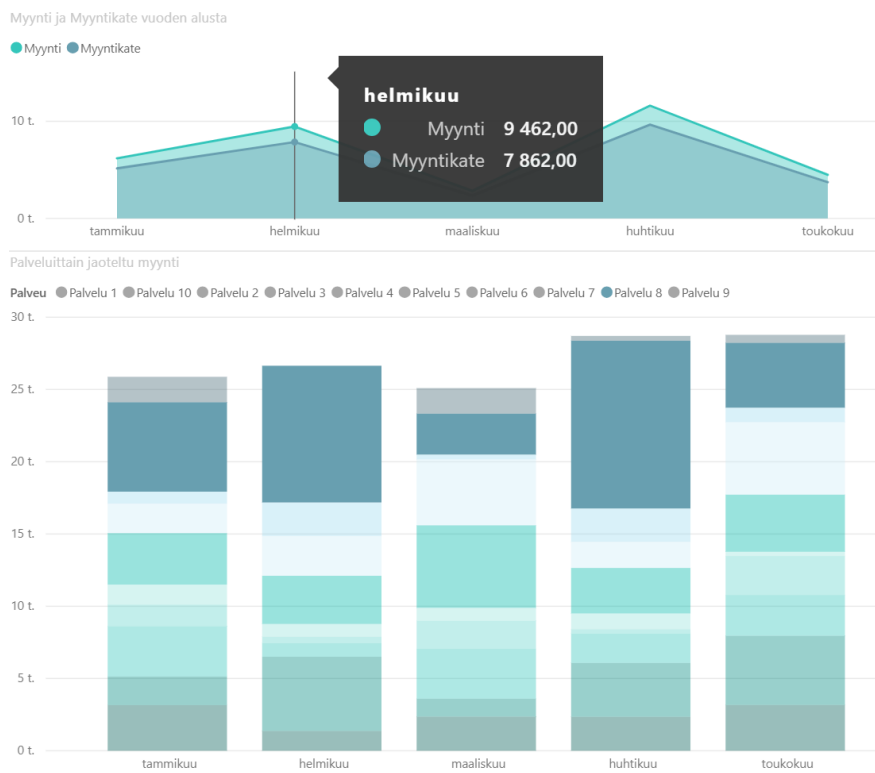
Mittareita katsoessa kannattaa ottaa huomioon, että Power BI dashboardit sisältävät ominaisuuden valita tiettyjä suodattimia niin, että saadaan näkyviin esim. tietyn kuukauden tai henkilön tai molempien osuus datasta. Otetaan esimerkiksi kokonaismyynti ja myyntikate sekä kokonaismyynti palveluittain. Ensimmäisessä kuvassa (kuvio ) ei ole käytössä mitään suodattimia.





KUVIO 2. Ylimpänä myynti ja myyntikate, alempana kokonaismyynti palveluittain.

Toisessa kuvassa (kuvio 3) on otettu suodattimeksi Palvelu 8:n. Kuvasta kaksi voi huomata, että palvelu on korostettuna ja myynti ja myyntikate näyttävät nyt pelkästään valitun palvelun osuuden kokonaaisuudesta. Lähes kaikkiin mittareihin voidaan tehdä tällaiset linkitykset niin, että niitä kaikkia voidaan suodattaa samanaikaisesti.



KUVIO 3. Ylimpänä myynti ja myyntikate, alempana kokonaismyynti palveluittain. Suodattimena Palvelu 8.

## 4.1 Taloudelliset mittarit

Taloudellisten mittareiden tavoitteena on antaa hyvä yleiskuva yrityksen toiminnan tasosta, sekä näyttää onko yritys päässyt asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiinsa. Taloudelliset mittarit löytyvät liitteestä 1; Esimerkkimittaristo, talouden näkökulma, sekä ohjekirjasta taloudelliset mittarit -otsikon alta (liite 7 s.1-5).

### 4.1.1 Liikevaihto

Liikevaihto kuvaa varsinaisen toiminnan myyntituottoja alennusten ja arvonsäveron jälkeen. Liikevaihto mahdollistaa yritysten vertailun toiminnan volyymin osalta. Sen kehitystä arvioitaessa on huomioitava inflaation vaikutus, sekä liikevaihdon vertailukelpoisuus. Mikäli yrityksen liikevaihto ei ole suoraan vertailukelpoinen, ilmoitetaan vertailukelpoinen liikevaihto yleensä vuosikertomuksessa, jol-

loin sitä voidaan käyttää vertailuun. Jos liikevaihto muodostuu suurista kerta-luovutuksista, joiden aikaansaaminen on kestänyt yli tilikauden, laskutus voi kuva-ta liikevaihtoa paremmin toiminnan volyyymia. (Alma Talent tunnuslukuopas, lii-kevaihto, 2019.)

Mittariksi liikevaihto on valittu, koska se antaa hyvän yleiskuvan yrityksen tilan-teesta. Liikevaihdolle asetettuja tavoitteita voidaan seurata Power BI:llä helposti vertaamalla toteutunutta liikevaihtoa kaudelle asetettuun budjettiin. Jos halutaan seurata toteuman lisäksi kehitystä, voidaan toteutuneen ja budjetoidun liikevaih-don rinnalle ottaa vielä edellisen kauden toteutunut liikevaihto. Liikevaihtoa voi-daan myös seurata kumulatiivisesti aina vuoden ajalta, eikä vain alkaneen tilikau-den osalta.

#### **4.1.2 Liiketulos ja liiketulosprosentti**

Liiketulos kertoo, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäl-jellä ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketulosprosentti on liikevaihtoon suhtautettu mittari. Tunnusluku huomio toimintakulujen lisäksi myös yrityksen käyttöomaisu-u-den kulumisen eli poistot. Luku sopii yksittäisen yrityksen kehityksen seurantaan sekä toimialan yritysten väliseen vertailuun. Liiketuloksellaan yrityksen tulee kat-taa mm. rahoituskulut, verot ja voitonjako, joten sen hyvyys riippuu pitkälti sekä yrityksen velan- että oman pääoman määrästä. Negatiivinen liiketulosprosentti kertoo yrityksen liiketoiminnan operatiivisista vaikeuksista. (Alma Talent tunnus-lukuopas, liiketulos ja liiketulosprosentti, 2019.)

Mittariksi liiketulos on valittu, koska se kertoo liikevaihtoa tarkemmin yrityksen tilanteen ja onko yrityksen toiminnassa jääty voitolle. Lisäksi vertaamalla liiketu-losta sille asetettuihin tavoitteisiin (budjettiin) ja edelliseen kauteen voidaan nähdä onko tavoitteisiin päästy ja onko kehitystä tapahtunut. Liiketulos on myös hyvä mittari yrityksen kannattavuudelle. Liiketuloksen mittaaminen vaatii euro-määräisen liiketuloksen. Liiketulos lasketaan lisäämällä liikevaihtoon liiketoimin-nan muut tuotot sekä vähentämällä toimintakulut ja poistot ja arvonalennukset.

Liiketulosprosentti lasketaan jakamalla liiketulos liikevaihdolla (Alma Talent tunnuslukuopas, liiketulos ja liiketulosprosentti, 2019). Haluttaessa voidaan myös seurata liiketulokselle asetettua budjettia, jolla nähdään, onko tavoitteisiin päästy.

#### **4.1.3 Omavaraisuusaste**

Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Se myös kuvaa yrityksen rahoitusrakennetta, sillä se kertoo, kuinka suuri osuus yhtiön varallisuudesta on rahoitettu omalla pääomalla. Mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakaammalla pohjalla yrityksen liiketoiminta on. Tälle mittarille on asetettu yleisesti viitearvot. Alle 20% omavaraisuusaste on heikko, alle 40% omavartaisuusaste on tyydyttävä ja yli 40% omavaraisuusaste on jo hyvä. Mittaria käytettäessä tulee muistaa, että tase kuvaa aina vain yhden päivän tilannetta, joten aidon tilanteen kartoittamiseksi omavaraisuusastetta kannattaa mitata eri ajankohtina. (Alma Talent tunnuslukuopas, omavaraisuusasteprocentti, 2019.)

Omavaraisuusaste lasketaan yrityksen omasta pääomasta (taseen oma pääoma + vapaaehtoiset varaukset + poistoero verovelalla vähennettynä + osittain oman pääoman ehtoiset pääomalainat) sekä kokonaispääomasta (oikaistun taseen loppusumma, josta on vähennetty tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut) (Alma Talent tunnuslukuopas, omavaraisuusasteprocentti, 2019).

#### **4.1.4 Kasvuprocentti**

Liikevaihdon kasvuprocentti mittaa yrityksen liiketoiminnan kasvukehitystä. Luvun avulla voi arvioida myös yrityksen myyntimenestystä. Lukuun voivat vaikuttaa yritysrakenteessa tapahtuneet muutokset. Yritys voi esimerkiksi kasvaa ostamalla liiketoimintaa tai supistua myymällä liiketoimintaansa, joka näkyy kasvuprosentin muutoksena. Kasvuprosentille ei ole olemassa ohjeellisia normiarvoja, mutta minimin kasvuille asettaa lähinnä vuotuinen inflaatio. Mikäli kasvu ei ylitä inflaatiota, ei yritys ole saanut aikaan reaalista kasvua. Aloilla, joissa liikevaihto

koostuu kertasuorituksista saattaa tunnusluvun arvo vaihdella voimakkaasti. Tällaisia ovat esim. yritykset, jotka tulouttavat projektinsa kerralla valmistumisvuonna. (Alma Talent tunnuslukuopas, liikevaihdon kasvuprosentti, 2019.)

Kasvuprosenttia seurataan vertaamalla tämänhetkistä liikevaihtoa edellisiin kausiin. Esimerkiksi voidaan seurata kvartaaleittaista kasvua vertaamalla uusinta kvartaalia aina edellisiin. Näin nähdään mihin suuntaan yrityksen liikevaihto on kehittynyt. Kasvuprosentin mittaaminen vaatii tiedot yrityksen liikevaihdosta. Kasvuprosentti lasketaan vähentämällä kuluvan kauden (12kk) liikevaihdosta edellisen kauden (12kk) liikevaihto ja jakamalla näiden erotus edellisen kauden (12kk) liikevaihdolla (Alma Talent tunnuslukuopas, liikevaihdon kasvuprosentti, 2019).

#### **4.1.5 Rahavarojen seuranta ja ennustaminen**

Yrityksen kassavirtaa voi seurata kolmella eri tavalla. Voidaan seurata ajantasaista kassavirtaa, joka kertoo tilanteen nyt. Tai voidaan tehdä kassavirtalaskelma, joka pitää sisällään tulevat rahavirrat. Kolmas vaihtoehto on kassavirtaennuste, joka on arvio yrityksen rahaliikenteestä pidemmällä aikavälillä eli ennustetaan, millainen rahavirta on tulossa. (Rumpu, Mikä on yrityksen kassavirta, 2019.) Tässä tapauksessa mittarissa keskitytään tuomaan samaan näkymään tarkkailtavaksi kassavirta, ostovelat sekä sen hetkiset rahavarat. Tarpeiden mukaan voidaan aina päättää, halutaanko tarkkailla vain tiedossa olevia tapahtumia, vai otetaanko mukaan myös ennustaminen pidemmälle aikavälille.

Rahavarojen seuraaminen ja ennustaminen vaatii aina tiedot yrityksen avoimista ostoveloista ja myyntisaamisista, sekä sen hetkisestä käteiskassasta ja pankkitilin saldosta (rahavaroista). Ennustettaessa voidaan hyödyntää mahdollista rekisteriä myös potentiaalisista tulevista kaupoista ja ostoista, jotka voidaan tuoda mittariin näkyviin ns. tulevana kassavirtana.

#### 4.1.6 Markkinaosuus

Markkinaosuus kertoo yrityksen prosentuaalisen osuuden toimialan kokonaisliikevaihdosta tai -myyntimäärästä. Markkinaosuus kuvaa asiakkaiden mieltymystä tiettyyn tuotteeseen/palveluun muihin samanlaisiin tuotteisiin/palveluihin verrattuna. (The Economic Times, Definition of 'market share', 2019) Markkinaosuuden seuraaminen voi auttaa yritystä päättämään myynnin kehitystä, tai tätä voi käyttää apuna hinnoittelussa. Se antaa myös yleiskuvaa koko toimialan markkinoiden koosta ja tilanteesta. Toimialan muutosten seuraaminen on yritykselle tärkeää. Markkinaosuutta voi seurata myös tiettyjen tuotteiden tai tuoteryhmien osalta, eikä vain toimialan kokonaismarkkinoihin verrattuna.

Markkinaosuus lasketaan jakamalla yrityksen oma liikevaihto toimialan kokonaisliikevaihdolla, tai vastaavasti myytyjen tuotteiden määriä käyttäen. Markkinaosuuden kehitystä on myös mahdollista ennakoida ennustamalla, ja senkin voi tuoda mittaamiseen mukaan.

#### 4.1.7 Käyttökate

Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Käyttökatteen suuruus ja tavoiteltava taso riippuu pitkälti yrityksen toimialasta ja pääomarakenteesta. Käyttökatteella kannattavuutta arvioitaessa keskeisessä asemassa ovat käyttökateprosentin vertailu toimialalukuihin, useamman vuoden katekehitys sekä käyttökatteen riittävyys lainanhoidokulujen, verojen, investointien ja voitonjaon näkökulmasta. Käyttökateprosenttiin ja sen kehitykseen vaikuttavat yleensä toimialan kilpailutilanne ja toiminnan luonne. (Alma Talent tunnuslukuopas, käyttökateprosentti, 2019.)

Käyttökatteen mittaamiseen tarvitaan tiedot yrityksen liikevaihdosta, muuttuvista kuluista sekä kiinteistä kuluista. Käyttökate lasketaan lisäämällä liiketulokseen poistot ja arvonalentumiset (Alma Talent tunnuslukuopas, käyttökateprosentti, 2019). Käyttökateprosentti lasketaan jakamalla käyttökate liikevaihdolla.

## **4.2 Myynnin mittarit**

Myynnin mittarit antavat taloudellisia mittareita syvällisempää tietoa yrityksen toiminnasta. Näillä mittareilla pystytään kartoittamaan tarkemmin esimerkiksi, mistä yrityksen tulos koostuu ja mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta tulosta pystytään parantamaan. Mittarit auttavat näkemään, mihin yrityksen kannattaa suunnata resurssejaan. Myynnin mittarit löytyvät liitteestä 2; Esimerkkimittaristo, myynnin näkökulma, sekä ohjekirjasta myynnin mittarit -otsikon alta (liite 7 s.5-8).

### **4.2.1 Kokonaismyynti**

Kokonaismyynti antaa liikevaihdon tavoin yleisen käsityksen siitä, onko myynnissä päästy sille asetettuihin tavoitteisiin. Kokonaismyyntiä tarkkaillaan joko ennen kuin mukaan lasketaan annetut alennukset tai sitten alennusten jälkeistä myyntiä. Alennusten jälkeinen myynti kuvaa paremmin todellista myynnin yritykselle tuottamaan rahavirtaa.

Kokonaismyyntiä tarkkaillaan seuraamalla myyntitapahtumia. Myyntitapahtumista tulisi olla tiedossa myyntiajankohta myynnin jaksottumisen seuraamiseksi, myyty palvelu tai tuote myyntimäärää varten ja niiden hinnat sekä mahdolliset annetut alennukset varsinaisen euromääräisen myynnin selvittämiseksi.

### **4.2.2 Palveluittain tai tuotteittain jaoteltu myynti ja myyntikate**

Palveluittain tai tuoteryhmittäin jaotellusta myynnistä voidaan nähdä, mitkä palvelut ovat tuottaneet yritykselle suurimman rahavirran. Koska pelkkä myynnin määrä ei vielä kerro tarpeeksi, mikä palveluista tai tuoteryhmistä on kannattavin, otetaan myynnin rinnalle myös myyntikate. Myyntikatteesta pystytään seuraamaan, mikä palveluista tai tuoteryhmistä tuottaa aidosti eniten tulosta yritykselle. Tästä vertailusta pystytään myös näkemään, jos jollakin palvelulla on heikko kate ja puuttumaan siihen. Mikäli tuotteita on vain vähän, voidaan tätä seurata myös tuotekohtaisesti. (Tomperi, 2018, s. 50-54)

Palveluittain tai tuoteryhmittäin jaoteltu myynti lasketaan kokonaismyynnin tavoin myyntitapahtumista. Myyntitapahtumista tulisi olla tiedossa myyntiajankohta myynnin jaksottumisen seuraamiseksi, myyty palvelu tai tuote myyntimäärää varten ja niiden hinnat sekä mahdolliset annetut alennukset varsinaisen euromääräisen myynnin selvittämiseksi. Myyntikate lasketaan vähentämällä myyntihinnasta suoraan tuotteelle tai palvelulle kohdistetut kustannukset (muuttuvat kustannukset).

#### **4.2.3 Myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin**

Myyjäkohtaisessa myynnissä voidaan nähdä, paljonko mitäkin palvelua tai tuotetta tietty myyjä on myynyt tai tuottanut. Tällainen mittari mahdollistaa esimerkiksi parempaa resurssien hallintaa. Jos joku myyjä on muita nopeampi, parempi tai suosituampi tietyn palvelun tai tuotteen myynnissä, on yritykselle ideaalista keskittää sen työntekijän resurssit niihin tuotteisiin tai palveluihin.

Myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin lasketaan kokonaismyynnin tavoin myyntitapahtumista. Myyntitapahtumista tulisi olla tiedossa myyntiajankohta myynnin jaksottumisen seuraamiseksi, myyty palvelu tai tuote myyntimäärää varten ja niiden hinnat sekä mahdolliset annetut alennukset varsinaisen euromääräisen myynnin selvittämiseksi. Näiden lisäksi tulee olla myös tieto siitä, kuka palvelun tai tuotteen on myynyt tai tuottanut.

#### **4.2.4 Voitettut ja menetetyt tarjoukset**

Mikäli yrityksen palvelut tai tuotteet vaativat tarjouksien tekemistä, voidaan seurata voitettuja ja menetettyjä tarjouksia. Kaikki, joille yritys on esittänyt tarjouksen ovat potentiaalisia asiakkaita tai uusintaostajia. Tarjousten tilanteen seuraaminen auttaa yritystä ennustamaan sen tulevaa kassavirtaa. Voitetuille ja menetetyille tarjouksille voidaan asettaa myös tavoitetasot. Voitettujen ja menetettyjen tarjousten seuranta edellyttää, että tarjouksista ja niiden tilasta pidetään kirjaa.



### 4.3 Asiakas- ja laatumittarit

Asiakas- ja laatumittarit antavat yritykselle tietoa siitä, miten asiakas kokee yrityksen. Nämä mittarit esittävät asiakkaan näkökulmaa yrityksestä. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää tietää, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksen valikoimasta ja toiminnasta. Asiakas- ja laatumittarit löytyvät liitteestä 3; Esimerkkimittaristo, asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuksien näkökulmat ja liitteestä 5; Esimerkkimittaristo, toimitusvarmuuden ja tuotekohtaisen katteen ja kustannusten näkökulma. Lisäksi ne löytyvät ohjekirjasta asiakas- ja laatumittarit -otsikon alta (liite 7 s.9-11).

#### 4.3.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys toimii asiakkaiden ja laadun mittarina. Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi suosittu tapa ovat erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt. (Suomala ym. 2011, s. 200) Tässä ei oteta kantaa siihen, millainen on hyvä asiakastyytyväisyyskysely, vaan miksi asiakastyytyväisyyttä kannattaa selvittää. Palvelu-, jälleenmyynti- ja valmistava yritys käyttävät todennäköisesti hyvinkin erilaisia metodeja asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi, mutta usein ne sisältävät dataa, jota pystytään käsittelemään numeerisina arvoina. Näillä arvoilla pystytään luomaan mittari, jolla pystytään tarkkailemaan asiakastyytyväisyyden kehittymistä.

Mittarille tulee aina asettaa tavoitetaso. Yksi yleinen arvotaulukko on 1-5, joten tälle voidaan esimerkiksi asettaa tavoite, että tyytyväisyys ei saa pudota alle 4.0 mutta tavoiteltava arvo on 4.6. Mittariin on suositeltavaa ottaa myös tarkkailuun se prosentuaalinen osuus asiakkaista, joka ei ole vastannut heille lähetettyyn asiakastyytyväisyyskyselyyn. Jos asiakastyytyväisyydestä kerätään tietoa jokaisen palvelun tai oston jälkeen, voidaan tyytyväisyyttä tarkkailla jatkuvasti. Mikäli asiakastyytyväisyydestä kerätään tietoa tietyn ajan välein, seurataan mittaria aina kyselyn jälkeen.

### 4.3.2 Asiakaspalaute ja reklamaatiot

Asiakaspalautteen ja reklamaatioiden määrään seuraaminen kertoo yrityksen onnistumisesta laatulupauksensa täyttämässä. (Suomala ym. 2011, s. 200) Tämä mittari eroaa asiakastyytyväisyydestä siten, että asiakkailta saatu data ei ole valmiiksi numeerisesti käsiteltävässä muodossa. Jokainen palaute ja reklamaatio käsitellään erikseen niiden vaatimalla tavalla, mutta niitä voidaan hyödyntää ja ottelemalla ne lisäksi numeerisesti käsiteltävään muotoon. Tämä tehdään luomalla tiettyjä kategorioita, joihin palautteet voidaan luokitella. Palautteet voi jakaa esim. kehitysehdotuksiin, positiiviseen palautteeseen ja negatiiviseen palautteeseen. Negatiivinen palaute ja reklamaatiot on hyvä vielä jakaa pienempiin osiin, kuten palvelun laatuun, palvelun toteuttajaan, viallisiin tuotteisiin (mahdollinen valmistusvirhe), tyytymättömyyteen tuotteesta, toimitusongelmiin, henkilöstöön tai yleisesti tuotteisiin tai palveluun kohdistuviin valituksiin. Lisäksi voidaan seurata, miten nopeasti palautteisiin on pystytty vastaamaan. Tätä voidaan seurata mm. merkitsemällä dataan palautteen saapumishetki, sekä vastaushetki.

### 4.3.3 Reklamaatioprosentti

Reklamaatioprosentti toimii yhtenä laadun mittareista (Suomala ym. 2011, s. 200). Reklamaatioprosentti kertoo reklamaatioiden määrän kokonaisyhteisyydestä. Se toimii indikaattorina laadun vaihtelusta. Reklamaatioita voidaan mitata yhtenä isona kokonaisuutena, tai yrityksen tarpeiden mukaan pienemmissä osioissa. Reklamaatiot voidaan jakaa esimerkiksi palvelun laatuun, palvelun toteuttajaan, viallisiin tuotteisiin (mahdollinen valmistusvirhe), tyytymättömyyteen tuotteesta, toimitusongelmiin, henkilöstöön tai yleisesti tuotteisiin tai palveluun kohdistuviin valituksiin.

Reklamaatioprosentti lasketaan jakamalla reklamaatioiden määrä kokonaisyhteisyydellä. Tähän voidaan käyttää joko euromääräisiä arvoja tai sitten kappalemääriä.

#### **4.3.4 Toimitusvarmuus**

Toimitusvarmuus kuvastaa yrityksen toimituskykyä, joka on tärkeä asiakkaiden tyytyväisyydelle (Suomala ym. 2011, s.198, 200). Toimitusvarmuus on tärkeä ominaisuus yrityksen toiminnalle. Se mittaa toimituskykyä ja vaikuttaa suoraan mm. yrityksen imagoon ja maineeseen, ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. Toimitusvarmuutta on, että asiakas voi luottaa siihen, että yritys pystyy samalla varmuudella ja ajalla toimittamaan asiakkaan tarvitsemat tuotteet, eli tuotteita pitää olla aina tarpeeksi saatavilla, jotta tilaukset saadaan täytettyä. Toimitusvarmuutta voidaan seurata seuraamalla onnistuneesti ajallaan tehtyjen toimitusten määrää, sekä myöhässä tehtyjä toimituksia ja laskea näiden osuudet kokonaistoimituksista.

#### **4.4 Asiakkuuksien mittarit**

Asiakkuuksien mittarit käsittelevät asiakkuuksia yrityksen näkökulmasta. Esimerkiksi asiakkuuden kustannukset, kesto ja saatu hyöty ovat tärkeää tietoa yritykselle. Asiakkuuksien mittarit löytyvät liitteestä 3; Esimerkkimittaristo, asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuksien näkökulmat, sekä ohjekirjasta asiakkuuksien mittarit -otsikon alta (liite 7 s.12-15).

##### **4.4.1 Asiakkaan hankintakulu (Customer acquisition cost)**

Asiakkaan hankintakulu (customer acquisition cost eli CAC) kertoo asiakkuuden keskimääräisen hankintahinnan yritykselle (Brian Kotlyar, What is customer acquisition cost and why does it matter, 2019). Tämän avulla voidaan arvioida, onko asiakkuuden hankkiminen yritykselle kannattavaa vai ei tai kuluuko asiakkuuksien hankintaan ylipäänsä kannattamattoman paljon rahaa. Hankintakulu sisältää esim. markkinointikustannukset, markkinoijien tai/ja myyjien palkat yms. muut kustannukset, joita asiakkaan hankkiminen pitää sisällään (Brian Kotlyar, What is customer acquisition cost and why does it matter, 2019).

Asiakkuuksien hankintakulua voidaan tarkkailla isona kokoaanisuuksena, mutta sitä voidaan käyttää myös eri markkinointimenetelmien vertailuun. Tällöin voidaan esimerkiksi verrata, paljonko mihinkin markkinointikanavaan (esim. Facebook, ulkomainokset, puhelut...) on käytetty rahaa ja paljonko siitä on seurannut asiakkuuksia. CAC:tä voidaan käyttää myös apuna päätettäessä, mihin markkinointitapaan tai kanavaan yrityksen on kannattavinta panostaa.

CAC voidaan laskea joko keskimääräisesti kaikille yrityksen asiakkuuksille tai sitten asiakkuuskohtaisesti. Tämä riippuu paljolti siitä, paljonko yrityksellä on asiakkuuksia ja mikä yhden asiakkuuden vaatima työmäärä ja koko on. CAC lasketaan jakamalla asiakkuuksien hankintakulut (€) asiakkuuksien määrällä. Tulos saadaan muodossa käytetyt eurot per asiakas (Brian Kotlyar, What is customer acquisition cost and why does it matter, 2019).

#### **4.4.2 Asiakkuuden kokonaisarvo (Customer lifetime value)**

Asiakkuuden kokonaisarvo (Customer lifetime value eli LTV) kertoo asiakkuuden arvon yritykselle tietyllä aikavälillä (Brian Kotlyar, What is customer acquisition cost and why does it matter, 2019). LTV on helpompi määrittää, jos yrityksellä on jo dataa asiakkuudesta, mutta tätä seurattaessa voidaan myös käyttää ennusteita. Asiakkuuden kokonaisarvoa laskettaessa voidaan laskea luku halutulle aikaperiodille, esim. yksi - viisi vuotta.

Asiakkuuden kokonaisarvo lasketaan joko jo toteutuneiden myyntien perusteella, kokonaan tulevaa ennustamalla tai näiden kombinaatiolla. Luku ilmoitetaan asiakkuuden tuomana liikevaihtona (€), joko jo tähän mennessä, tai ennuste tulevasta liikevaihdosta.

#### **4.4.3 Asiakaskannattavuus**

Asiakaskannattavuus perustuu asiakkuuden hankintakulun ja kokonaisarvon suhteeseen. Se kertoo, onko asiakkuus kannattava yritykselle. Asiakaskannattavuus vertaa ylittääkö asiakkuudesta saatava tulo asiakkuuteen käytetyt resurssit.

Tämä mittari on asiakkaan hankintakulun (CAC) tavoin myös avuksi parhaiden markkinointitapojen ja -kanavien määrittämisessä. Asiakkaan hankintakulu kertoo ainoastaan hankintaan käytetyistä resursseista, mutta asiakaskannattavuudella pystytään arvioimaan, miten saadaan kannattavimpia asiakkaita. (Brian Kotlyar, What is customer acquisition cost and why does it matter, 2019.) Asiakaskannattavuus on hyvin käyttökelpoinen mittari varsinkin yritykselle, joka luonteensa puolesta joutuu keskittämään paljon varoja asiakkuuksien ylläpitämiseen.

Asiakaskannattavuus saadaan jakamalla asiakkuuden kokonaisarvo (LTV) asiakkuuden hankintakululla (CAC). Jos saatu tulos on arvoltaan yli 1,0 on asiakkuus kannattava. Alle 1,0:n asiakkuus ei ole yritykselle kannattava, sillä silloin kulut ylittävät asiakkuuden arvon. Mitä suuremman arvon tulos saa, sitä kannattavampi asiakkuus yritykselle on.

#### **4.4.4 Asiakaskate (Customer Profitability Score)**

Asiakaskate (Customer Profitability Score eli CPS) kertoo asiakkuuden yritykselle tuoman katteen tietyllä ajanjaksolla (Daniel E, Customer profitability, 2018). Asiakaskate on tärkeä mittari erityisesti yrityksille, joille asiakassuhteet vaativat paljon huomiota. Esimerkiksi paljon huomiota ja poikkeuksia vaativat asiakkaat voivat olla joko hyvin tuottavia, tai käydä taakaksi yritykselle.

Asiakaskate lasketaan vähentämällä asiakkaan yritykselle tuomasta liikevaihdosta sen aiheuttamat kulut (Daniel E, Customer profitability, 2018). Liikevaihto voi olla jo toteutunutta tai sitä voidaan ennustaa. Asiakkuuden aiheuttamiksi kuluiksi voidaan laskea esim. asiakkuuden hoitoon käytetty työaika.

#### **4.4.5 Uudet ja menetetyt asiakkaat**

Uusia ja menetettyjä asiakkaita voi olla yrityksen tyypistä riippuen helppoa tai vaikeaa seurata. Mikäli yrityksen tuotteet tai palvelut ovat uusintaostoluontoisia tai jatkuvia tilauksia, on tätä helppo seurata. Mutta mikäli tuotteet tai palvelut ovat

kertaostoluontoisempia, on ehkä helpompi seurata pelkästään uusien asiakkaiden määrää. Uusien ja menetettyjen asiakkaiden määrää voidaan verrata asiakkaiden yhteismäärään, eli esittää ne vaikka prosentuaalisina osuuksina asiakkaiden kokonaismäärästä. Näin niille saadaan hieman konkreettisempi suhde.

Yrityksen uusien ja menetettyjen asiakkaiden seurantaa voidaan toteuttaa myös asiakaspoistuma-analyysina (eng. churn). Asiakaspoistuma-analyysi on prosessiketju, jossa selvitetään mitkä yrityksen asiakkaista ovat vaarassa poistua, kuinka suurella todennäköisyydellä ja miksi. Poistuma voi ilmetä lopetettuina sopimuksina tai niin, että asiakas lopettaa asioinnin yrityksessä. Asiakaspoistuma-analyysissa saadaan tuloksena poistumisen todennäköisyys sekä selittävät tekijät sille, miksi poistuma tapahtuu. (Niemijärvi, V. Asiakaspoistuma-analyysi ja miljoona lisämyyntiä. 2014.)

#### **4.4.6 Asiakkuuden kesto**

Asiakkuuden kesto liittyy vahvasti uusien ja menetettyjen asiakkaiden seurantaan. Asiakkuuden keston mittaamisen helppous riippuu yrityksen tyypistä. Esimerkiksi asiakkuuksien ollessa jatkuvaluonteista, on kesto helppo seurata. Asiakkuuksien kesto mittaamalla pystytään esimerkiksi seuraamaan, ovatko asiakkuudet kestäneet oletusten verran, onko asiakkuus ollut ennustetusti kannattava vai osoittautunut tappiolliseksi ja kuinka pitkä on keskimäärin asiakkaiden sitoutumisaika yritykseen. Jos asiakkuudet jäivät usein lyhyiksi, voidaan alkaa kysenalaistamaan, onko yrityksen tuotteissa, palveluissa tai jossain muussa kehitettävää. Tämä mittari voi myös kertoa, olisiko tarvetta teetättää jokin syvempi asiakastyytyväisyyskysely tai markkinatutkimus.

#### **4.5 Henkilöstön mittarit**

”Ihmiset mahdollistavat yritysten menestyksen: liikevaihto-, kannattavuus- ja kasvutavoitteet ovat toteutettavissa vain niitä kohti pyrkivien, osaavien ja motivoituneiden ihmisten toimesta. Jokaisen yrityksen henkilöstöön liittyy valtavasti liiketoiminnan menestykselle keskeistä tietoa. Henkilöstön määrä, suorituskky,

osaaminen, vaihtuvuus, onnellisuus, sekä rekrytointien ja motivoinnin onnistuminen ovat kriittisiä mittareita, ja vaikuttavat suoraan koko yrityksen onnistumiseen.” (Sipilä, Kuinka henkilöstömittarit luotsaavat yrityksiä kohti onnistumisia, 2016) Henkilöstön mittarit löytyvät liitteestä 4; Esimerkkimittaristo, henkilöstön näkökulma, sekä ohjekirjasta henkilöstön mittarit -otsikon alta (liite 7 s.15-17).

#### **4.5.1 Työtuntien seuranta**

Työtuntien seurannan mittari on erityisen hyödyllinen asiakastyöpainotteiselle yritykselle. Työtuntien seurannalla voidaan seurata montako tuntia kukin työntekijä kuluttaa laskutettavaan työhön ja paljonko ajasta kuluu muuhun. Mittarilla voidaan seurata laskutettavalle ja ei-laskutettavalle työlle asetettuja tavoitteita. Laskutettava työ on tärkeää yritykselle, mutta niin on myös ei-laskutettava työ, joka sisältää muita yrityksen toimintaa ylläpitäviä toimia kuin suoraan asiakkaille kohdistettu työ. Mittarin käyttö edellyttää, että yritys pitää kirjaa käytetyistä työtunneista niin, että ne pystytään jaottelemaan laskutettaviin ja ei -laskutettaviin työtunteihin. Työtunnit voidaan esimerkiksi ottaa suoraan ohjelmasta, jonne työntekijät ovat ne kirjanneet (mikäli tällainen on) tai sitten esim. päiväkohtaisesti myynnin seurantaan rekisteröidyistä palveluista (jos palveluille on arvioitu tietty kesto).

#### **4.5.2 Henkilöstön työhyvinvointi**

Henkilöstön työhyvinvointia voi seurata mm. työhyvinvointikyselyllä. Tässä ei oteta kantaa siihen, millainen on hyvä työhyvinvointikysely, vaan miksi henkilöstön työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä kannattaa selvittää. Mitattaessa henkilöstön työhyvinvointia ei kannata luottaa pelkkään työhyvinvointikyselyyn. Vertailuun voidaan ottaa mukaan sairauspoissaolojen määrä, kehitysehdotusten määrä sekä henkilöstön kouluttamiseen ja virkistäytymiseen kulutetut varat. Näitä kaikkia vertaamalla ja seuraamalla saadaan kuva henkilöstön työhyvinvoinnista. Jos työhyvinvointia halutaan parantaa, voidaan mittaria seuraamalla nähdä, millaisilla muutoksilla on vaikutusta työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttää numeerisesti käsiteltäviä vastauksia työhyvinvointikyselystä. Vastausten tulee olla esitetty esim. asteikolla yhdestä viiteen. Sairauspoissaoloista riittää esimerkiksi kuukausitasolla poissaolojen yhteismäärä. Kehitysehdotukset tulee käsitellä aina erikseen, mutta niiden yhteismäärää voidaan käyttää työhyvinvoinnin kartoittamisessa. Koulutukseen ja virkistämiseen käytettyjä varoja seuraamalla voidaan päätellä, onko esimerkiksi virkistämisen vaikutusta työhyvinvointikyselyn vastauksiin.

### **4.5.3 Tulos työntekijää kohden**

Tulos työntekijää kohden kuvaa liike tuloksen suhteutettuna työntekijöiden määrään, ja antaa näin kuvan siitä, paljonko työvoimaa tuloksen saavuttaminen on vaatinut. Tulos työntekijää kohden lasketaan jakamalla liike tulos yrityksen työntekijöiden määrällä (Vilkkumaa, 2005, s.146). Mittarille voidaan asettaa minimiraja ja sen lisäksi jokin tavoiteltava taso. Esimerkiksi yrityksen tavoite on saavuttaa vähintään 1000€ tulos työntekijää kohden, mutta haluttu tulos on 3000€ tulos työntekijää kohden.

## **4.6 Ostojen ja varaston mittarit**

Ostojen ja varaston mittarit kuvastavat yrityksen näihin sitoutuneen pääoman tilannetta ja kokoa. Ostojen ja varaston mittarit löytyvät liitteestä 6; Esimerkkimittaristo, ostojen ja varasto näkökulma, sekä ohjekirjasta ostojen ja varaston mittarit -otsikon alta (liite 7 s.17-19).

### **4.6.1 Ostot**

Yrityksen ostojen seuranta on varsinkin jälleenmyynti- ja valmistaville yrityksille hyödyllistä ainekustannusten osalta. Ainekustannukset koostuvat raaka- ja tarveaineistoista. (Tomperi, 2018, s.11) Näissä yrityksissä ostot muodostavat suuren osan yrityksen menoista. Ostoja voidaan seurata raaka-aineittain, tuotteittain



tai tuotekategorioittain. Ostojen mittaria voidaan hyödyntää kassavirran laskemisessa. Ostoista voidaan laskea menneet ostot, tilauksessa olevat ostot ja tulevat ostot.

#### **4.6.2 Varaston arvo**

Varastolla tarkoitetaan yrityksen vaihto-omaisuutta eli valmiita ja keskeneräisiä tuotteita, sekä raaka-aineita. Varaston arvo kertoo yrityksen tämänhetkisen varastotilanteen ja varastossa olevien tuotteiden arvon. Varasto on aina osa yrityksen pääomaa, ja siksi yrityksen tulisi tietää sen arvo ja muutokset. Varaston koko vaikuttaa myös toimitusvarmuuteen, joka on asiakkaille tärkeää. (Jormakka ym. 2015, s.76 ja 253-254) Palveluyritykselle on tyypillistä, että varasto ei ole kovin suuri eikä siihen ole kiinnitettyä paljon varoja. Palveluiden toteutumisen kannalta varasto on kuitenkin tärkeä. Jälleenmyyntiyritykselle taas on tyypillistä, että varaston koko on suuri ja siihen on sitoutunut paljon yrityksen varoja. Valmistavalla yrityksellä on yleensä kolmenlaista varastoa; raaka-ainevarasto, keskeneräisten tuotteiden varasto ja valmiiden tuotteiden varasto.

Varaston arvon mittaaminen edellyttää, että varaston tilanteesta pidetään kirjaa. Kirjattuna tulisi olla ostojen tilanne, jotta tiedetään, paljonko varastoon on tulossa lisää tavaraa. Kirjattuna tulee olla myös valmistettavien tuotteiden tilanne, eli onko tuote jo valmis vai vielä kesken. Varaston arvoa voidaan tarkkailla itsestään, mutta sen rinnalle voidaan ottaa vertailuun myös yrityksen pääoma. Näin voidaan seurata, kuinka suuri osa yrityksen varoista on kulloinkin sitoutuneena varastoon.

#### **4.6.3 Hävikki ja alennukset**

Hävikin ja alennuksen mittari seuraa alennuksella myytyjen ja kokonaan hävikiksi menneiden tuotteiden määrää. Alennusten syy voi olla tuotteen vanhentuminen, sesongin vaihtuminen tai valmistusvirhe. Hävikkiin menevät tuotteet, joita ei olla pystytty myymään ollenkaan. Hävikkiä ja alennuksia seuraamalla voidaan nähdä, mitkä tuotteet tai tuotekategoriat aiheuttavat eniten hävikki- ja alennuskustannuksia yritykselle.

Hävikkiä ja alennuksia voidaan mitata euromääräisesti tai prosentuaalisena osuutena koko tuotannosta ja myynnistä. Mittaamiseen voidaan käyttää alkupe-  
räistä myyntiarvoa, myyntikatetta tai sitten yritykselle tuotteesta aiheutuneita kus-  
tannuksia. Koska hävikkiä ja alennuksia voi mitata monella eri tavalla, on tärkeää,  
että mittaamiseen otetaan käyttöön yhtenäistetyt periaatteet.

#### **4.7 Valmistuksen mittarit**

Valmistuksen mittarit seuraavat pääosin toiminnan tehokkuutta ja kapasiteetin to-  
teutumista. Valmistuksen mittarit löytyvät muiden mittareiden tapaan liitteistä,  
mutta niistä ei ole koottu yhtä erillistä mittaristoa vaan ne ovat osana muita mit-  
taristoja.

##### **4.7.1 Valmistuskapasiteetin seuranta**

Valmistuskapasiteetti kertoo, mikä on yrityksen enimmäistuotantomäärä eli  
kuinka suuri on sen enimmäissuorituskyky tietyssä ajanjaksona (Tomperi, 2018,  
s. 21). Valmistuskapasiteettiin vaikuttavat mm. työtunnit ja koneiden määrä ja  
kyky valmistaa tuotteita. Valmistuskapasiteetti voidaan ilmoittaa esimerkiksi tuot-  
teittain tai palveluittain.

Mittarin tarkoitus on auttaa yritystä seuraamaan, onnistuuko se hyödyntämään  
valmistuskapasiteettinsa tarpeeksi hyvin. Valmistuskapasiteetille voidaan laskea  
ja päättää ideaalinen tavoitetaso, jolloin yritys saa parhaan hyödyn. Tätä voidaan  
seurata tuotekappalemääränä tai prosentuaalisena osuutena maksimikapasitee-  
tista. Prosentuaalinen valmistuskapasiteetti lasketaan jakamalla toteutunut kapa-  
siteetti maksimikapasiteetilla. Toteutuneen kapasiteetin jäädessä tavoitetason  
alapuolelle yritys tietää ryhtyä toimiin tilanteen korjaamiseksi, sillä mittari kuvaa  
hyvin yrityksen tehokkuutta.

Valmistuskapasiteetin mittari löytyy liitteestä 6; Esimerkkimittaristo, ostojen ja varaston näkökulma. Se on osana varaston mittaristoa. Valmistuskapasiteetin mittari löytyy myös ohjekirjasta valmistuksen mittarit -otsikon alta (liite 7 s.19-22).

#### **4.7.2 Tuotekohtaiset valmistuskulut ja kate**

Tuotekohtaisista valmistuskuluista ja tuotekatteesta nähdään, jos jokin tuote menettää kannattavuuttaan tai alkaa tuottaa tappiota. Tuotekohtaisia valmistuskuluja voidaan seurata, jos yritys on laskenut tuotteille keskimääräiset raaka-aine sekä työkustannukset, ja mahdolliset muut kohdistettavissa olevat kustannukset (Vilkkumaa, 2005, s. 58-59.) Varsinkin raaka-aineiden osalta voi ilmetä hintamuutoksia, joita on hyvä pitää silmällä. Valmistuskulujen kartoittamisesta on kannattavuuden tarkastelun lisäksi apua myös esim. hinnoittelussa.

Tuotekohtainen kate lasketaan vähentämällä tuotteen myyntihinnasta sen hankinnasta tai valmistuksesta aiheutuneet kulut. Kulujen määrittämiseen on monta tapaa. Esimerkiksi voidaan käyttää vain muuttuvia kuluja, tai sitten ottaa mukaan työtuntien määrä ja niiden kustannus. Yksi tapa on myös laskea katteeseen mukaan yleiskustannuslisä (YK) ja kohdistaa myös yleiskustannukset tuotteille (Suomala ym. 2011, s.117).

Tuotekohtaisten valmistuskulujen ja katteen mittarit löytyvät liitteestä 5; Esimerkkimittaristo, toimitusvarmuuden ja tuotekohtaisen katteen ja kustannusten näkökulma. Mittari löytyy myös ohjekirjasta valmistuksen mittarit -otsikon alta (liite 7 s.19-22).

#### **4.7.3 Myyntikate**

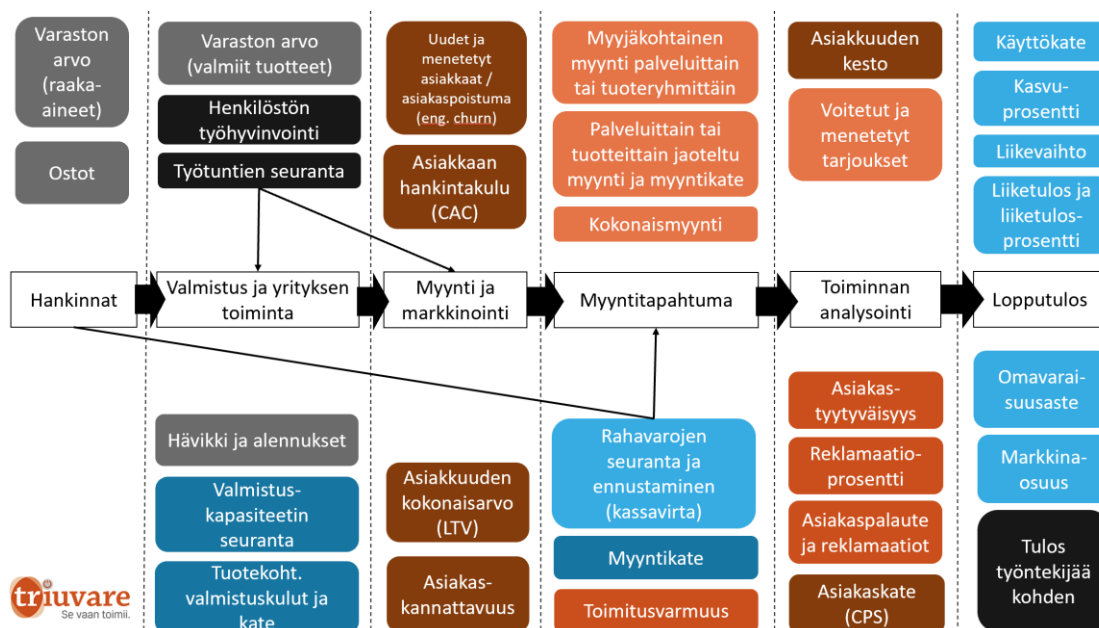
Myyntikate kuvaa, paljonko yrityksellä jää liikevaihdoista kattamaan muita kuin toiminnan tai myynnin määrästä riippuvia muuttuvia kustannuksia (Vilkkumaa, 2005, s.116). Myyntikatetta voi hyödyntää mm. hinnoittelussa ja tehokkuuden seurannassa. Myyntikate voidaan laskea tuotekohtaisesti ja monella eri tapaa, kuten tuotekohtaiset valmistuskulut ja kate.

Myyntikate ei yksinään kerro tarpeeksi syvällistä tietoa, mutta vertaamalla sitä muihin yrityksen mittareihin ja lukuihin se voi antaa arvokasta tietoa. Esimerkiksi jos verrataan palveluihin kulutettua aikaa niistä saatavaan myyntikatteeseen, voidaan tulkita mitkä palveluista ovat kannattavimpia. Tästä voi soveltaa yritystyyppin mukaan muitakin variaatioita, kuten esim. tuotteiden valmistuskustannusten vertaaminen niistä saatavaan katteeseen. Jos halutaan miettiä vaihtoehtoiskustannuksia, voidaan myyntikatetta hyödyntää vertailemalla tuotekohtaisesti, paljonko kukin tuote vaatii resursseja sen tuomaan myyntikatteeseen nähden.

Myyntikatteen mittari löytyy liitteestä 2; Esimerkkimittaristo, myynnin näkökulma. Se on osana myynnin mittaristoa. Myyntikatteen mittari löytyy myös ohjekirjasta valmistuksen mittarit -otsikon alta (liite 7 s.19-22).

#### **4.8 Yhteenveto mittareista**

Mittareiden tulisi olla apuna yrityksen koko toimintakaaressa. Alla olevassa kuvassa (kuvio 4) on esitetty yksi vaihtoehto siitä, missä toiminnan vaiheissa tai vaiheen suunnittelussa mitäkin mittaria voi käyttää apuna. Kaaviossa ostojen mittarit on esitetty vaaleansinisinä, henkilöstön mittarit violetteina, valmistuksen mittarit tummansinisinä, asiakkuuksien mittarit oransseina, myynnin mittarit vaaleanvihreinä, asiakasnäkökulman mittarit pinkkeinä ja talouden mittarit tummanvihreinä.



KUVIO 4. Ajatuskaavio mittareiden käyttövaiheista.

Tässä esimerkissä ensimmäinen toiminnan vaihe on hankinnat. Tämä vaihe pitää sisällään ns. toiminnan valmistelun eli esimerkiksi ostot. Tätä vaihetta voidaan mitata seuraamalla ostojen, sekä raaka-ainevaraston mittaria. Ostojen mittari liittyy vahvasti myös rahavarojen seurantaan ja ennustamiseen, joten senkin mittarin huomioiminen on tärkeää tässä vaiheessa.

Seuraava vaihe on valmistus ja yrityksen toiminta. Tämä vaihe kattaa kaiken sen työn, mikä yrityksessä tehdään ennen kuin voidaan siirtyä tuotteen tai palvelun myyntiin. Valmistus ja yrityksen toiminta -vaiheessa mitataan valmisvaraston arvoa, henkilöstön työhyvinvointia, työtuntien käyttöä, hävikkiä ja alennuksia, valmistuskapasiteettia ja tuotekohtaisia valmistuskuluja ja katetta. Nämä kaikki mittarit ovat yrityksen tukena, jotta se onnistuisi seuraavassa vaiheessa, eli myynnissä ja markkinoinnissa. Nämä mittarit antavat laajaa kuvaa yrityksen toiminnan tilanteesta, kuten henkilöstöstä ja toiminnan volyymistä. Ne myös esimerkiksi tukevat hinnoittelua.

Kolmas vaihe on myynti ja markkinointi. Vaihe pitää sisällään kaiken työn, joka tarvitaan onnistuneen ostotapahtuman saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa mitataan pääosin asiakkuuksia, kuten uusien ja menetettyjen asiakkaiden määrää,

asiakkuuden hankintakulua, asiakkuuden kokonaisarvoa ja asiakaskannattavuutta. Myös tässä vaiheessa seurataan henkilöstön työtunteja.

Neljäs vaihe on itse myyntitapahtuma, mihin edellisessä vaiheessa ollaan valmistauduttu. Tässä vaiheessa mitataan myyntiä monelta kannalta, sekä toimitusvarmuutta ja rahavaroja. Mittareina tässä vaiheessa ovat kokonaismyynti, myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin, palvelu- tai tuoteryhmäkohtainen myynti ja myyntikate, rahavarojen seuranta ja ennustaminen, myyntikate ja toimitusvarmuus. Nämä mittarit auttavat yritystä tarkkailemaan myyntitapahtumaa monelta eri kannalta ja löytämään vaiheen heikkoudet ja vahvuudet.

Viides vaihe on toiminnan analysointi. Tässä vaiheessa keskitytään mittaamaan, miten edellisistä vaiheista on suoriuduttu. Mittareina tässä vaiheessa ovat asiakkuuden kesto, voitettut ja menetetyt tarjoukset, asiakastyytyväisyys, reklamaatio-prosentti, asiakaspalaute ja reklamaatiot, sekä asiakaskate. Nämä mittarit luovat kokonaiskuvaa siitä, miten asiakkaat kokivat ostotapahtuman ja asioimisen yrityksessä.

Kuudes ja viimeinen vaihe on lopputulos, eli mitä kaikista edellisistä vaiheista jäi jäljelle yrityksen kannattavuuden kannalta. Suurin osa talouden mittareista kohdistuu tähän vaiheeseen. Mittareina ovat käyttökate, kasvuprosentti, markkinaosuus, liikevaihto, liiketulos ja liiketulosprosentti, omavaraisuusaste ja tulos työntekijää kohden. Nämä mittarit muodostavat rahamääräisen kuvan yrityksen tilanteesta.

## 5 HAASTATTELUT

### 5.1 Haastatteluiden rakenne ja sisältö

Työssä laaditun teorian toimivuuden takaamiseksi tutkitaan sen käytäntöön soveltuvuutta toteuttamalla laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus toteutetaan haastatteluna. Haastattelut ovat teemahaastatteluja. Haastattelu toteutetaan sähköposti- tai puhelinhaastatteluina.

Ennen haastatteluja potentiaalisia yrityksiä lähestytään puhelimitse tai sähköpostitse ja heiltä kysytään ovatko he kiinnostuneita vastaamaan haastattelukysymyksiin. Kun yritys on suostunut haastateltavaksi, lähetetään hänelle sähköpostitse tutkimuskysymykset sekä malliesimerkit tutkittavaksi (liitteet 1-6). Haastatteluihin toivotaan ensisijaisesti vastausta sähköpostitse. Haastateltavat voivat haastattelun aikana tutkia liitteenä lähetettyä materiaalia vapaasti samalla kun he vastaavat sitä koskeviin kysymyksiin.

Tutkimuskysymyksiksi on valittu seuraavat kysymykset;

1. Onko Microsoft Power BI teille ennestään tuttu tai oletteko käyttäneet muuta Power BI sovellusta? Jos olette käyttäneet, niin mitä?
2. Onko yrityksellänne käytössä jonkinlaista mittaristoa? Jos on, niin minkälaisia mittareita käytätte?
3. Onko liitteenä lähetetty mittaristo mielestänne selkeä ja vaikuttiko se helposti tulkittavalta?
4. Mikä mittaristoista oli mielestänne hyödyllisin? Asettakaa mittaristot tärkeysjärjestykseen oheisessa taulukossa käyttäen numerointia 1-12. (Taulukko 1)
5. Olivatko mallit sellaisia, että uskotte niiden voivan olla hyödyllisiä omassa liiketoiminnassanne? Vastatkaa oheisen taulukon toisessa sarakkeessa, vastaukseksi riittää kyllä tai ei. (Taulukko 1)
6. Puuttuiko mallista jokin olennainen näkökulma, tunnusluku tai mittari, jonka te koette esimerkiksi omalle yrityksellenne tärkeäksi?
7. Voisitteko antaa vielä palautetta tai kehitysehdotuksia malleista?

Taulukko 1. Tutkimuskysymysten vastaustaulukko.

| Mittariston nimi:                                 | Aseta mallit tärkeysjärjestykseen käyttäen numeroita 1-12. (1 = paras, 12 = huonoin) | Koetko että mittaristo voisi olla hyödyllinen omassa liiketoiminnassanne? |
|---|--|---|
| Talouden mittaristo, sivu 1                       |  |   |
| Talouden mittaristo, sivu 2                       |  |   |
| Myynnin mittaristo, sivu 1                        |  |   |
| Myynnin mittaristo, sivu 2                        |  |   |
| Asiakastyytyväisyyden mittaristo                  |  |   |
| Asiakkuuksien mittaristo                          |  |   |
| Henkilöstön mittaristo, sivu 1                    |  |   |
| Henkilöstön mittaristo, sivu 2                    |  |   |
| Toimitusvarmuuden mittaristo                      |  |   |
| Tuotekohtaisen katteen ja kustannusten mittaristo |  |   |
| Ostojen mittaristo                                |  |   |
| Varaston mittaristo                               |  |   |

## 5.2 Haastateltavien valinta ja perustelut

Haastateltavaksi pyritään valitsemaan vähintään yksi yritys jokaisesta kolmesta eri yritystyyppistä, eli palvelualan, jälleenmyynti ja valmistava yritys. Valinta tehtiin näin siksi, että saataisiin jokaiselta mittaristossa huomioon otetulta yritystyyppiltä heidän näkemyksensä mittarin toimivuudesta. Haastateltavat valittiin Triuvaren asiakkaiden joukosta.

## 5.3 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluihin vastasi palvelu- ja jälleenmyyntiyrityksen edustajat. Kummallakaan ei ollut aikaisempaa käyttökokemusta Microsoft Power BI:stä, mutta jäl-



leenmyyntiyrityksen edustaja oli aiemmin kuullut ohjelmasta ja hän myös mainitsi, että se on hyvin samantyyppinen heillä käytössä olevan ohjelman kanssa. Palveluyrityksellä ei ole käytössä mittaristo-ohjelmaa, mutta he käyttävät itse laatimiaan Excel mittaristoja. Datan he keräävät laskutusjärjestelmästä manuaalisesti.

Palveluyrityksellä käytössä olevia mittareita ovat mm. henkilöstön laskutusprosentti, henkilöstön kate ja laskutettavien tuntien suhde hallinnollisiin tunteihin. Näiden lisäksi käytössä ovat kuukausitasolla myös ns. tavalliset talouden mittarit, kuten liikevaihto ja -tulos. Jälleenmyyntiyrityksellä mittarit ja raportit ovat käytössä laajemmin. Tavallisten kirjanpidon raporttien (mm. liikevaihto, myyntikate, liikevoitto, varasto arvo, myynti- ja ostosaamisten kiertoaika) he mittaavat myös esim. varaston kiertonopeutta tuoteryhmittäin/tuotteittain, joka antaa pohjaa ostojen ja/tai tuotevalikoiman muutoksiin. Lisäksi jälleenmyyntiyrityksessä seurataan mm. budjettia ja toteumaa myyjittäin/asiakkaittain yhtenä perusteena myynnin tulospalkkauksessa. Tämän lisäksi he seuraavat toimitusvarmuutta ja kassavirtaa, tekevät kannattavuusanalyysiä asiakasryhmittäin/asiakkaittain ja tuoteanalyysseja sekä käyttävät myyjäkohtaista tuloslaskemaa. Molempien vastaajien mielestä mittaristot (liitteet 1-6) olivat selkeitä ja helposti tulkittavia.

Mahdollisesti hyödylliseksi omassa toiminnassa palveluyrityksen edustaja koki henkilöstön mittariston sivun yksi (liite 4), talouden mittariston sivun 1 (liite 1), myynnin mittariston sivun kaksi (liite 2) ja asiakkuuksien mittariston (liite 3). Nämä hän listasi myös tärkeysjärjestyksessään ensimmäisiksi edellä mainitussa järjestyksessä. Kolmeksi vähiten tärkeäksi palveluyrityksen edustajalle jäivät asiakastytyvyyden mittaristo (liite 3), tuotekohtaisen katteen ja kustannusten mittaristo (liite 5) ja varaston mittaristo (liite 6).

Jälleenmyyntiyrityksen edustaja koki mahdollisesti hyödyllisiksi omalle toiminnalle kaikki muut mittarit, paitsi asiakastytyvyyden mittariston (liite 3), asiakkuuksien mittariston (liite 3) ja henkilöstön mittariston sivun yksi (liite 4). Tärkeysjärjestyksessä ensimmäisiksi hän valitsi myynnin mittariston sivun 1 (liite 2), talouden mittariston sivun yksi (liite 1) ja talouden mittariston sivun kaksi (liite 1). Vähiten tärkeiksi se listasi henkilöstön mittarin sivun kaksi ja sivun yksi (liite 4), sekä asiakkuuksien mittariston (liite 3).

Palveluyrityksen edustajan mielestä malleissa ei ollut puutteita, mutta hän lisäsi, ettei heillä entuudestaan ole paljon mittareita käytössään. Kehitysehdotuksena palveluyrityksen edustajalta tuli idea mallien sovittamiseksi eri liiketoimintamalleille valmiiksi räätälöidyiksi kokonaisuuksiksi. Näin tietyille liiketoimintamalleille epäolennaiset mittarit jäisivät heti pois.

Jälleenmyyntiyrityksen edustaja antoi palautetta siitä, että myynnin mittaristossa pitäisi olla jollakin tavalla nähtävissä kuukausittaisten toteutuneiden lukujen rinnalla budjetoidut luvut sekä myyntikate ja näiden tietojen pitäisi näkyä sekä kuukausittain että kumulatiivisina. Myös vertailu esim. edelliseen vuoteen pitäisi olla näkyvissä. Lisäksi tuotekohtainen tai varaston mittaristo vaatisi myös tuotekohtaisen kiertonopeuden.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin ohjekirjan kehittäminen Triuvare Oy:n tuotavuusratkaisujen myynnin tueksi. Opinnäytetyön tuloksena syntyi sille tavoitteeksi asetettu ohjekirja (liite 7). Ohjekirja perustuu työssä kerättyyn teoriaan, sekä teorian pohjalta ohjekirjaa varten luotuun mallimittaristoon. Ohjekirjan on tarkoitus toimia eräänlaisena katalogina myyjille ja tarjota heille tarkempaa tietoa mallimittareissa (liitteet 1-6) esiintyvistä mittareista.

Ohjekirjan toteuttaminen alkoi mittaristoa tukevan teorian kartoittamisella. Työn rajaamiseksi käsiteltävissä olevaksi kokonaisuudeksi päädyin valitsemaan kolme yritystyyppiä, joihin työ keskittyisi. Teoriaa tutkiessani rajaava tekijä oli myös se, että mittaristojen tulisi sopia pienille ja keskisuurille yrityksille. Teoriaa aiheesta löytyi paljon, mutta suoraan PK -yrityksille tarkoitettua materiaali ei oikeastaan ollut. Työ vaati paljon erillisten mittareiden yhdistelyä eri lähteistä mielestäni järkevän kokonaisuuden muodostamiseksi ja sopiakseen PK -yrityksille. Mittareista kertovan teorian lisäksi tutustuin myös Microsoft Power BI:stä kertoviin tietolähteisiin sen ominaisuuksiin tutustuakseni.

Kasattuani teoriaosuuden mieleisekseni, aloin rakentamaan sen perusteella mallimittaristoa. Tässä vaiheessa teoriaan keräämäni mittarit vaihtuivat vielä jonkin verran, sillä huomasin, että mittaristossa osa niistä toisti toisiaan tai ei ollutkaan sovelias sille ajattelemaani käyttötarkoitukseen. Mittaristoa rakentaessani päädyin myös lisäämään joitakin mittareita saadakseni kokonaisuudesta mahdollisimman toimivan. Tässä sain huomata, että vaikka jokin vaikuttaa teoriassa toimivalta, ei se välttämättä olekaan paras ratkaisu. Siksi myös koen, että mittariston rakentaminen ohjekirjan tueksi oli hyvä päätös. Lisäksi tein ohjekirjan ja mallimittariston tueksi ajatuskaavion helpottamaan mittareiden sijoittumisen ymmärtämistä yrityksen eri toiminnan vaiheisiin.

Opinnäytetyöhön kuulunut haastattelu, jossa kysyttiin kolmen eri yritystyyppin edustajien mielipidettä mittaristosta, oli mielestäni jo lopulta ehkä vähän liikaa

ohjekirjan vaatiman työmäärän lisäksi, mutta tärkeä palautteen kannalta. Valitettavasti tutkimukseen ei saatu vastauksia valmistavalta yritykseltä, joten tulokset ja niiden pohdinta edustavat vain palvelu- ja jälleenmyyntiyrityksen vastauksia.

Tutkimuksen tulokset vastasivat melko pitkälti työssä esitettyjä odotuksia, mutta eroavaisuuksia teorian pohjalta tehtyihin oletuksiinkin löytyi. Mielenkiintoiseksi tuloksista nousi se, että kumpikaan yritys ei kokenut asiakastyytyväisyyden mittaristoa hyödylliseksi omalle toiminnalleen. Varsinkin se, että palveluyrityksen edustaja ei kokenut asiakastyytyväisyyden mittaristoa tärkeäksi oli yllättävää. Haastatteluista nousi esiin myös muutama kehitysehdotus, kuten budjetoitujen ja edellisen vuoden lukujen lisääminen mittaristoihin, sekä mm. varaston kierto- nopeuden mittarin lisääminen.

Koska Triuvare toteuttaa kaikki tuottavuusratkaisunsa räätälöityinä asiakkaalle sopiviksi, ei tutkimustuloksista ilmenneillä huomioilla ole suoraa vaikutusta ohjekirjaan. Toki esiin noussut idea mallimittaristojen räätälöinnistä yritystyyppikohtaisiksi on paikallaan, jos niitä halutaan käyttää suoraan esimerkkinä tai demonna asiakkaille.

Ohjekirjan ja mallimittariston luominen oli hyvin mielenkiintoinen prosessi. Alussa oli hankalaa saada rajattua aihetta järkevästi ja se meinasi paisua liian suureksi työtaakaksi. Oikean suunnan löydyttyä työn tekeminen kuitenkin helpottui. Koska opinnäytetyö keskittyi ohjekirjan ja mallimittariston luomiseen, ei aikaa jäänyt niiden laajempaan testaamiseen asiakkailta tai käytössä. Tästä syystä ohjekirjassa ja mittaristossa saattaa myöhemmin ilmetä kehittymismahdollisuuksia ja niiden onnistumista ei tässä kohtaa pystytty vielä täysin takaamaan.

## LÄHTEET

Alma Talent. N.d. Liikevaihto. Luettu 3.8.2019 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihto>

Alma Talent. N.d. Liiketulos ja liiketulosprosentti. Luettu 3.8.2019 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/liiketulos-ja-liiketulos-prosentti>

Alma Talent. N.d. Omavaraisuusaste-prosentti. Luettu 3.8.2019 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/omavaraisuusaste-prosentti>

Alma Talent. N.d. Liikevaihdon kasvuprosentti. Luettu 3.8.2019 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/toiminnan-laajuus/liikevaihdon-kasvu-prosentti>

Alma Talent. N.d. Käyttökateprosentti. Luettu 3.8.2019 <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti>

Aspin A. 2017. Pro Power BI Desktop. 2.painos. Safari, an O'Reilly Media Company.

Daniel E. 2018. Customer profitability. Luettu 20.9.2019. <https://strategiccfo.com/customer-profitability/>

Jormakka, R. Koivusalo, K. Lappalainen, J. Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kotlyar, B. N.d. What is customer acquisition cost and why does it matter. Luettu 3.8.2019 <https://www.intercom.com/blog/what-is-customer-acquisition-cost/>

Laitinen, E. 2003. Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Niemijärvi, V. 2014. Asiakaspoistuma-analyysi ja miljoona lisämyyntiä. Luettu 10.11.2019. <https://www.bilot.fi/asiakaspoistuma-analyysi-ja-miljoona-lisamyyn-tia/>

Rumpu, A. 2019. Mikä on yrityksen kassavirta. Luettu 25.9.2019. <https://netvisor.fi/blog/mika-on-yrityksen-kassavirta/>

Sipilä, T. 2016. Kuinka henkilöstömittarit luotsaavat yrityksiä kohti onnistumisia. Luettu 1.10. 2019. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/sympa/kuinka-henkilostomittarit-luotsaavat-yrityksia-kohti-onnistumisia/af93de13-b22a-3d62-8931-c82ce4f6f3c9>

Suomala, P. Manninen, O. Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita Prima Oy.

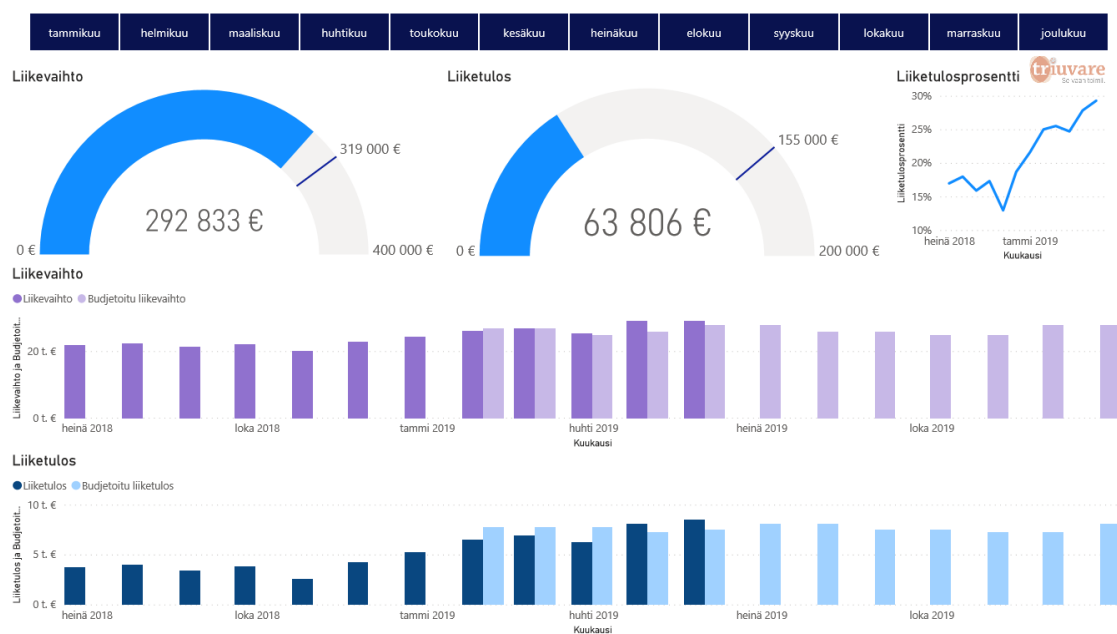
The Economic Times, Definition of 'market share'. N.d. Luettu 1.10.2019. <https://economictimes.indiatimes.com/definition/market-share>

Tomperi, S. 2018. Taloushallinto – Toiminnan kannattavuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

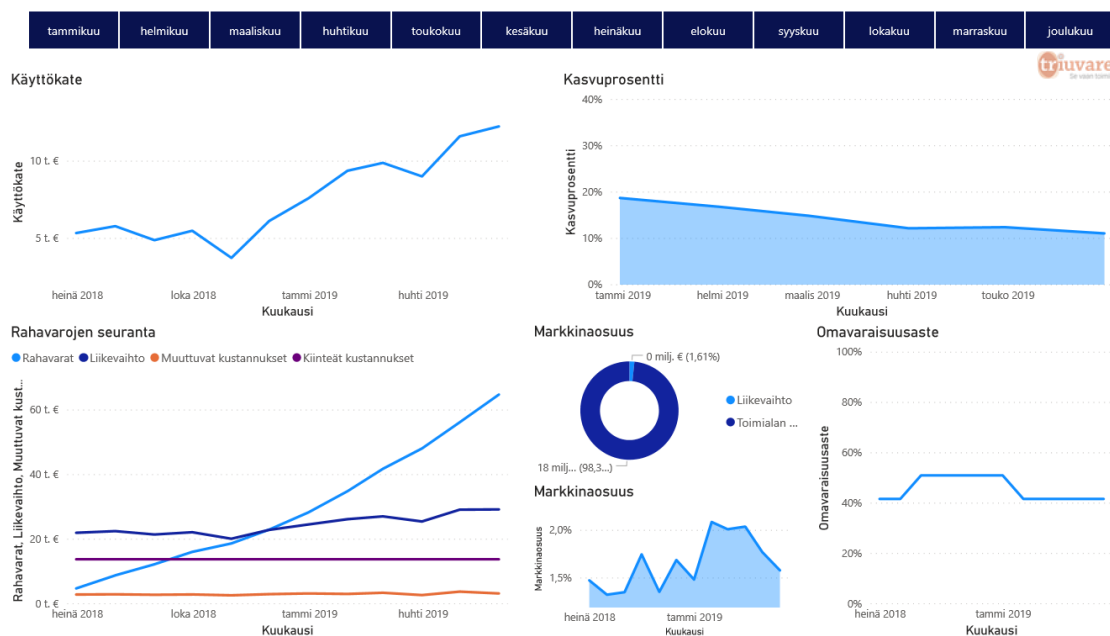
Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

## Liite 1. Esimerkkimittaristo, talouden näkökulma

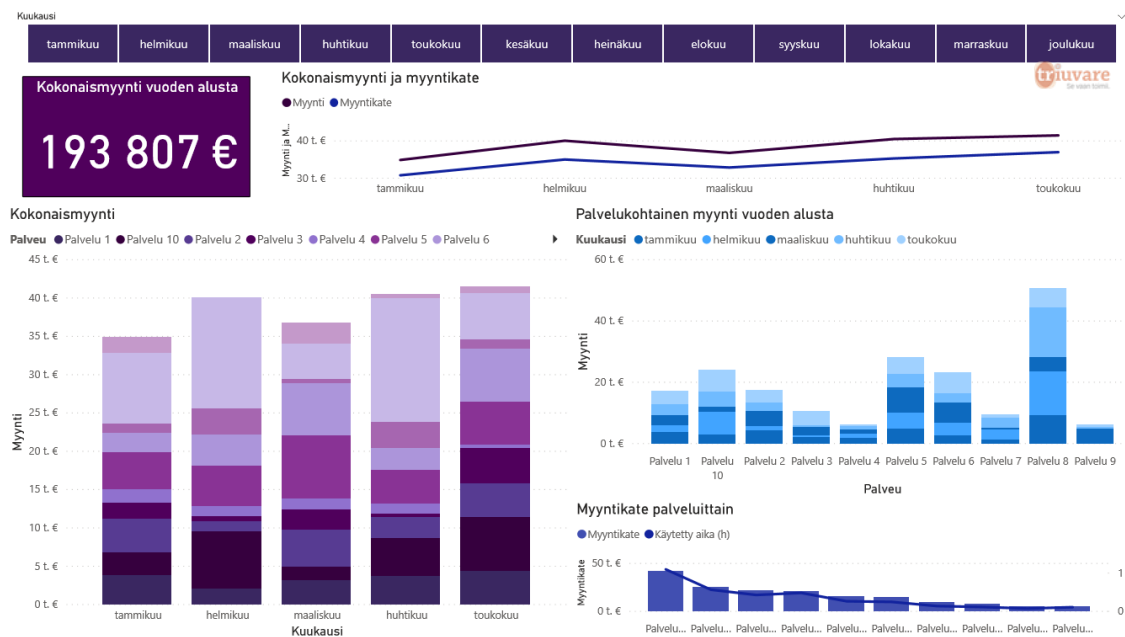


## Talouden mittaristo, sivu 1.

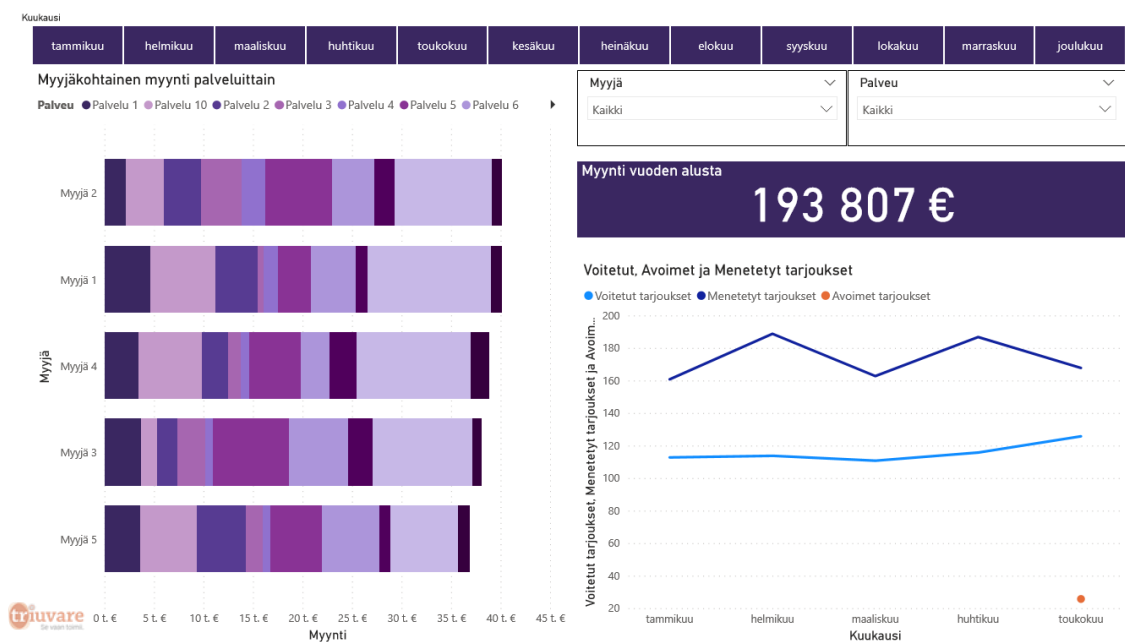


## Talouden mittaristo, sivu 2.

## Liite 2. Esimerkkimittaristo, myynnin näkökulma



### Myynnin mittaristo, sivu 1.



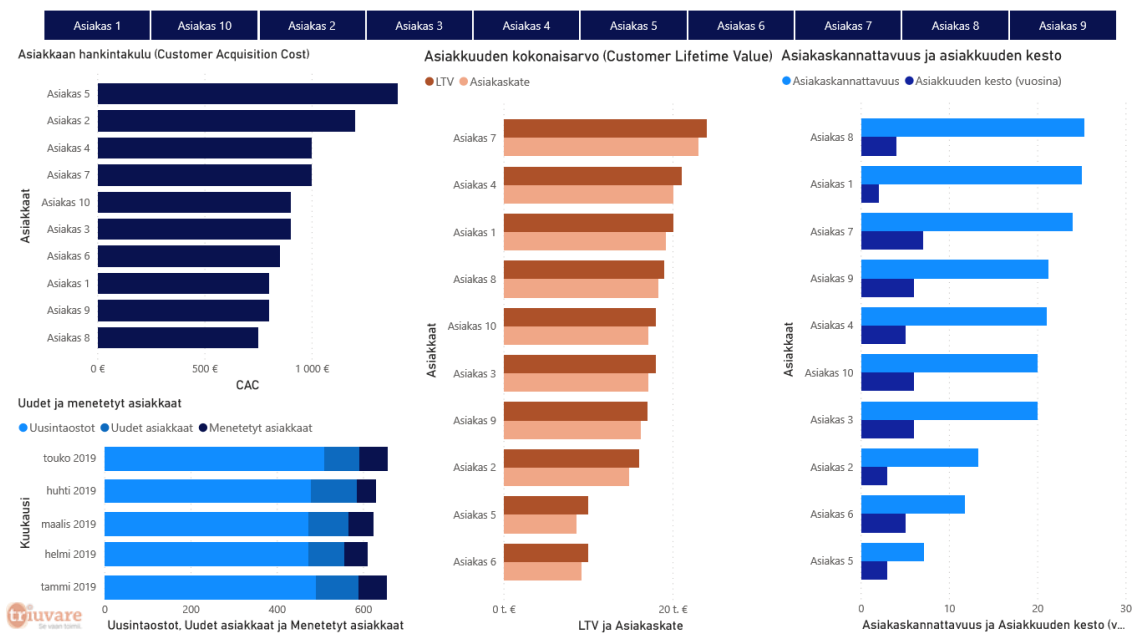
### Myynnin mittaristo, sivu 2.



## Liite 3. Esimerkkimittaristo, asiakastytyväisyyden ja asiakkuuksien näkökulmat

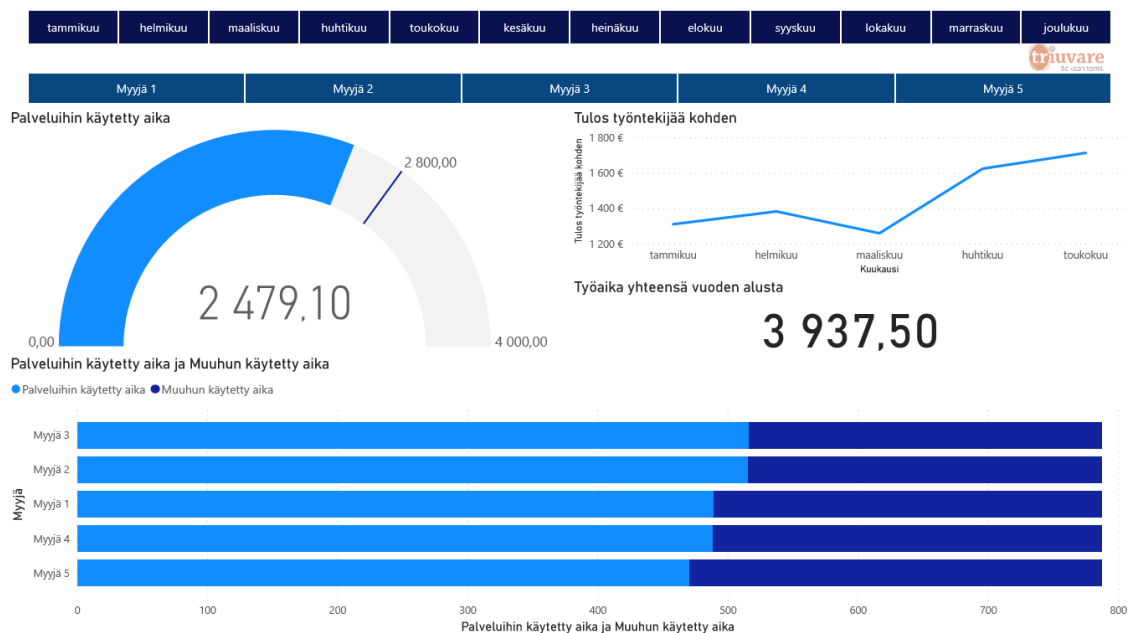


### Asiakastytyväisyyden mittaristo.

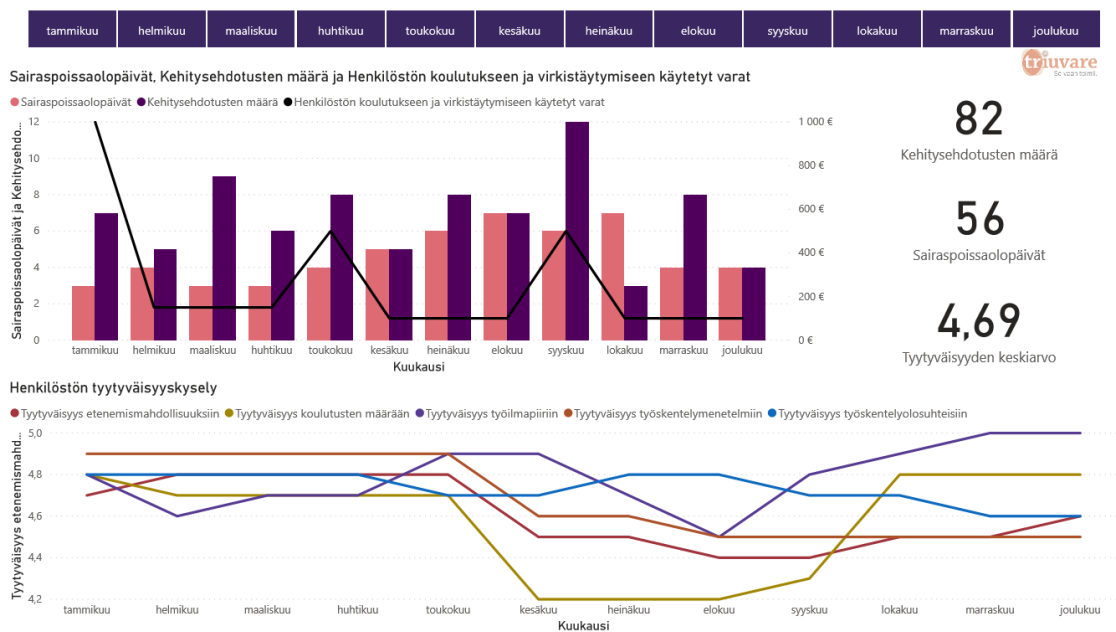


### Asiakkuuksien mittaristo.

## Liite 4. Esimerkkimittaristo, henkilöstön näkökulma

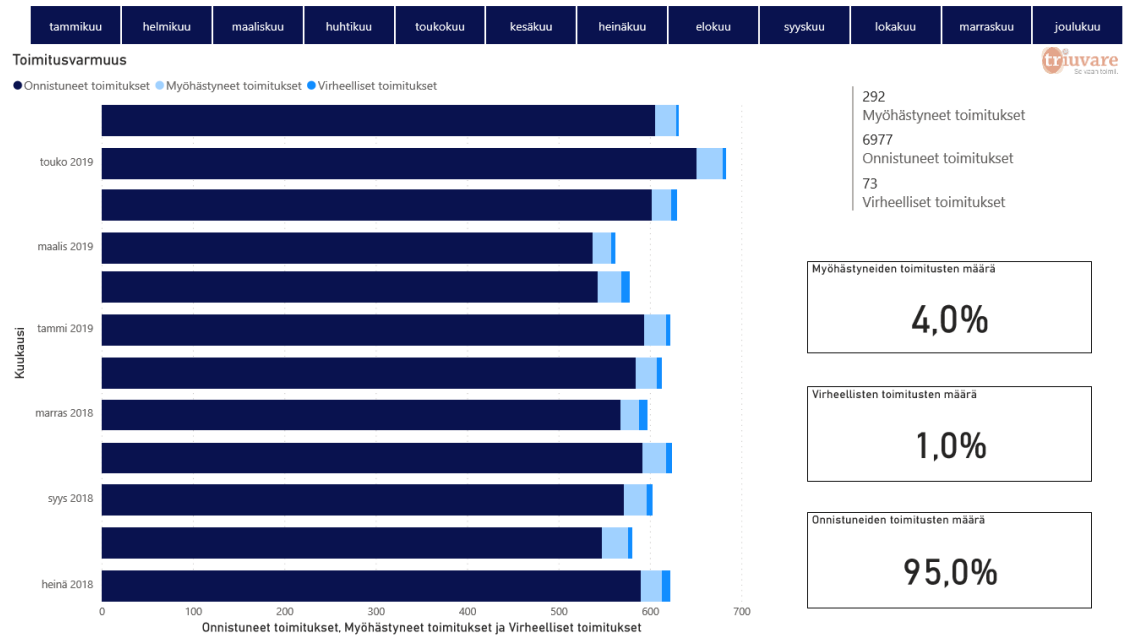


### Henkilöstön mittaristo, sivu 1.

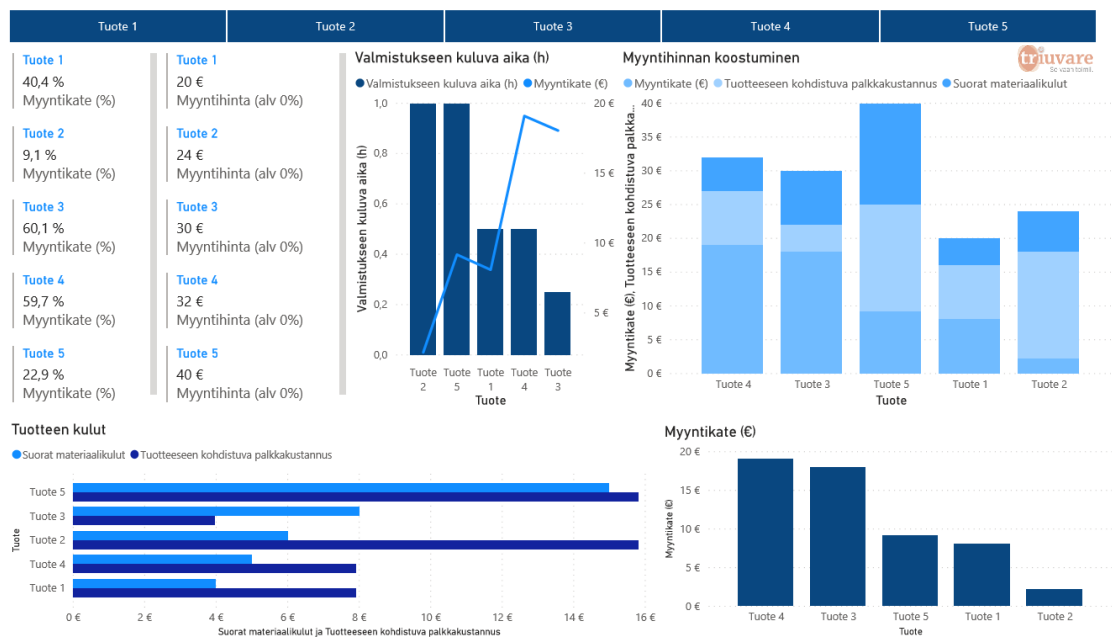


### Henkilöstön mittaristo, sivu 2.

## Liite 5. Esimerkkimittaristo, toimitusvarmuuden ja tuotekohtaisen katteen ja kustannusten näkökulma



### Toimitusvarmuuden mittaristo.



### Tuotekohtaisen katteen ja kustannusten mittaristo.

## Liite 6. Esimerkkimittaristo, ostojen ja varaston näkökulma



### Ostojen mittaristo.



### Varaston mittaristo.

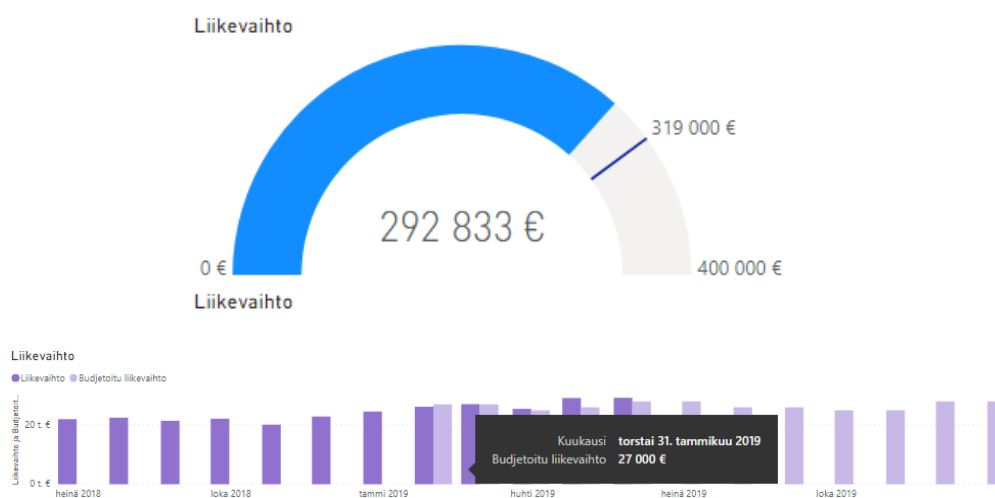
## Liite 7. Myyjän ohjekirja

## Taloudelliset mittarit

1(22)

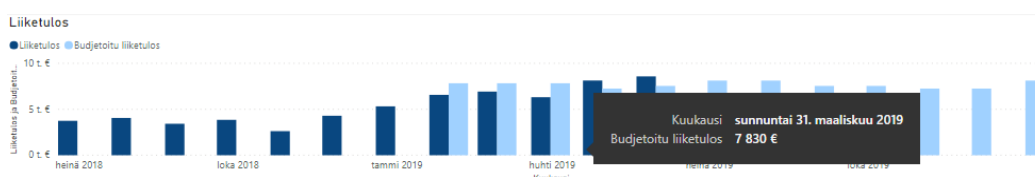
## Liikevaihto

- Liikevaihto kuvaa yleisellä tasolla yrityksen tilannetta.
- Liikevaihto vaatii toteutuneen, budjetoidun ja edellisen kauden liikevaihdon.
- Esimerkissä seurataan liikevaihtoa kumulatiivisesti 12 kuukauden ajalta.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging).



## Liiketulos ja liiketulosprosentti

- Liiketulos kuvaa, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäänyt jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Liiketulosprosentti esittää tuloksen suhteen liikevaihtoon.
- Liiketulos saadaan suoraan yrityksen tuloslaskelmasta. Liiketulosprosentti lasketaan jakamalla liiketulos liikevaihdolla. Haluttaessa tarvitaan myös liiketulokselle asetettu budjetti, jonka avulla voidaan seurata tavoitteiden saavuttamista.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging).

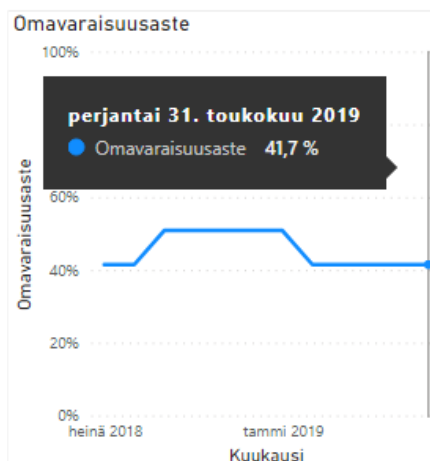


2(22)



### Omavaraisuusaste

- Omavaraisuusaste mittaa yrityksen vakavaraisuutta, tappion sietokykyä sekä kykyä selviytyä sitoumuksista pitkällä tähtäimellä. Tälle mittarille on asetettu yleisesti viitearvot. Alle 20% omavaraisuusaste on heikko, alle 40% omavartaisuusaste on tyydyttävä ja yli 40% omavaraisuusaste on jo hyvä.
- Omavaraisuusaste lasketaan omasta pääomasta (taseen oma pääoma + vapaaehtoiset varaukset + poistoero verovelalla vähennettynä + osittain oman pääoman ehtoiset pääomalainat) sekä kokonaispääomasta (oikaistun taseen loppusumma, josta on vähennetty tehtyyn työhön perustuvat ennakkomaksut) (Alma Talent tunnuslukuopas, omavaraisuusaste-prosentti, 2019).
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).



### Kasvuprosentti

- Liikevaihdon kasvuprosentti mittaa yrityksen liiketoiminnan kasvukehitystä. Luvun avulla voi arvioida myös yrityksen myyntimenestystä.

3(22)

- Esimerkki kuvaa kuukausikohtaista kasvua.
- Kasvuprosentti lasketaan vähentämällä kuluvan kauden (12kk) liikevaihdosta edellisen kauden (12kk) liikevaihto ja jakamalla näiden erotus edellisen kauden (12kk) liikevaihdolla.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

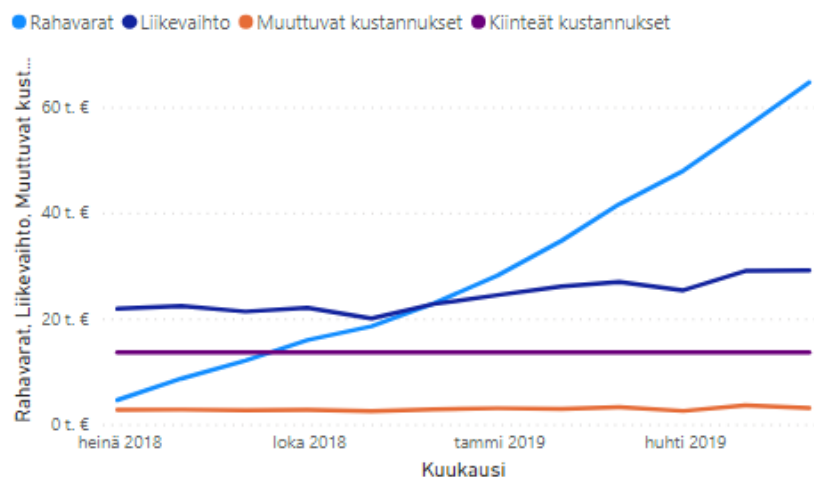


### Rahavarojen seuranta ja ennustaminen

- Yrityksen kassavirtaa voi seurata kolmella eri tavalla. Voidaan seurata ajantasaista kassavirtaa, joka kertoo tilanteen nyt. Tai voidaan tehdä kassavirtalaskelma, joka pitää sisällään tulevat rahavirrat. Kolmas vaihtoehto on kassavirtaennuste, joka on arvio yrityksen rahaliikenteestä pidemmällä aikavälillä eli ennustetaan, millainen rahavirta on tulossa.
- Rahavarojen seuraaminen ja ennustaminen vaatii aina tiedot yrityksen avoimista ostoveloista ja myyntisaamisista, sekä sen hetkisestä käteiskassasta ja pankkitilin saldosta (rahavaroista). Ennustettaessa voidaan hyödyntää mahdollista rekisteriä myös potentiaalisista tulevista kaupoista ja ostoista, jotka voidaan tuoda mittariin näkyviin ns. tulevana kassavirtana.
- Tässä tapauksessa mittarissa keskitytään tuomaan samaan näkymään tarkkailtavaksi kassavirta, ostovelat sekä sen hetkiset rahavarat. Tarpeiden mukaan voidaan aina päättää, halutaanko tarkkailla vain tiedossa olevia tapahtumia, vai otetaanko mukaan myös ennustaminen pidemmälle aikavälille.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja ennakoiva mittari (leading).

4(22)

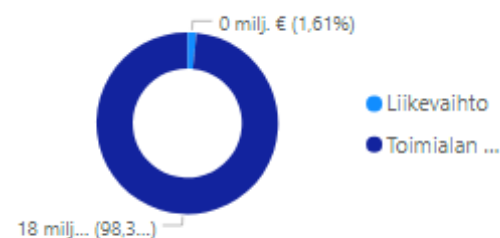
## Rahavarojen seuranta



## Markkinaosuus

- Markkinaosuus kertoo yrityksen prosentuaalisen osuuden toimialan kokonaisliikevaihdosta tai -myyntimäärästä. Markkinaosuus kuvaa asiakkaiden mieltymystä tiettyyn tuotteeseen/palveluun muihin samanlaisiin tuotteisiin/palveluihin verrattuna.
- Markkinaosuus lasketaan jakamalla yrityksen oma liikevaihto toimialan kokonaisliikevaihdolla, tai vastaavasti myytyjen tuotteiden määriä käyttäen.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulospittari (lagging).

## Markkinaosuus



## Markkinaosuus



## Käyttökate

- Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut. Käyttökatteen suuruus ja tavoiteltava taso riippuu pitkälti yrityksen toimialasta ja pääomarakenteesta.



5(22)

- Käyttökateen mittaamiseen tarvitaan tiedot yrityksen liikevaihdosta, muuttuvista kuluista sekä kiinteistä kuluista. Käyttökate lasketaan lisäämällä liiketulokseen poistot ja arvonalentumiset. Käyttökateprosentti lasketaan jakamalla käyttökate liikevaihdolla.
- Esimerkissä ei käytetä käyttökateprosenttia, vaan tarkkaillaan käyttökatetta euromääräisenä.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging).



## Myynnin mittarit

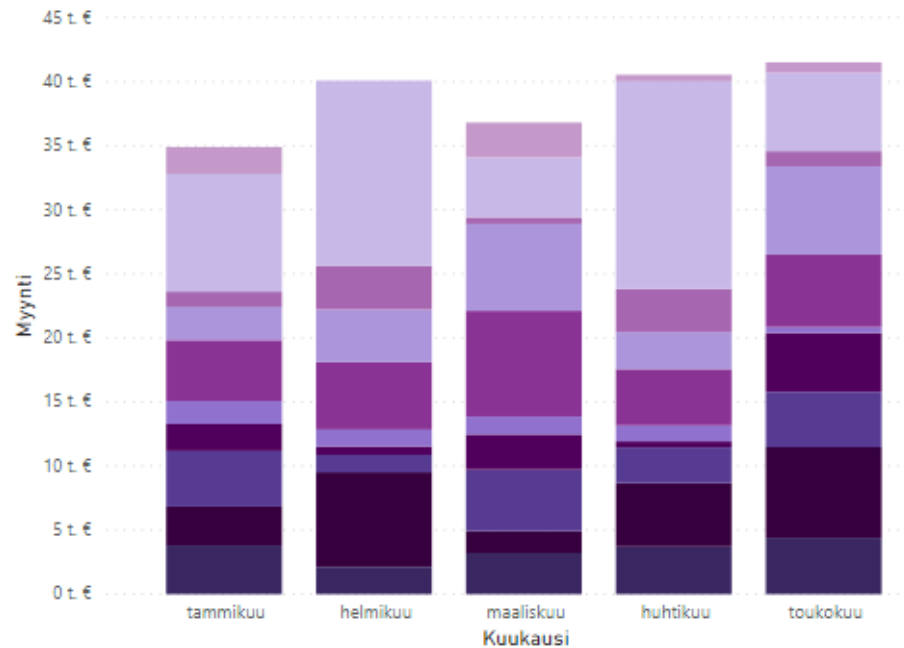
### Kokonaismyynti

- Kokonaismyynti antaa liikevaihdon tavoin yleisen käsityksen siitä, ollaanko myynnissä päästy sille asetettuihin tavoitteisiin.
- Kokonaismyynti koostuu myyntitapahtumista. Myyntitapahtumien tulisi sisältää vähintään myyntiajankohta, myyjä, myyty palvelu tai tuote ja sen hinta sekä mahdolliset annetut
- alennukset.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging).

6(22)

### Kokonaismyynti

Palveu ● Palvelu 1 ● Palvelu 10 ● Palvelu 2 ● Palvelu 3 ● Palvelu 4 ● Palvelu 5 ● Palvelu 6



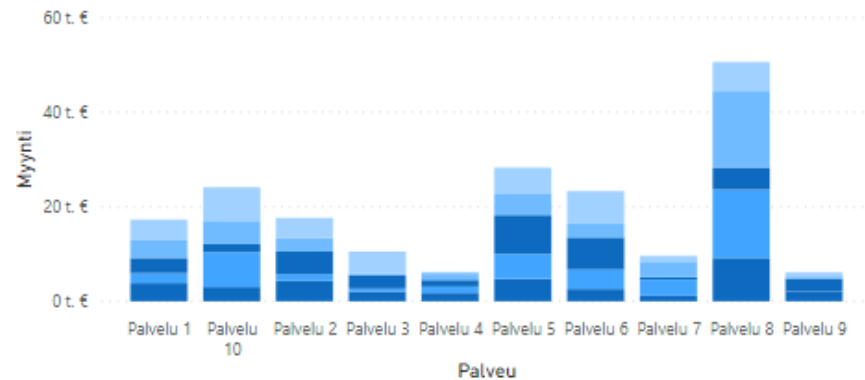
### Palveluittain tai tuotteittain jaoteltu myynti ja myyntikate

- Palveluittain tai tuoteryhmittäin jaotellusta myynnistä voidaan nähdä, mitkä palvelut ovat tuottaneet yritykselle suurimman rahavirran.
- Palveluittain tai tuoteryhmittäin jaoteltu myynti lasketaan kokonaismyynnin tavoin myyntitapahtumista. Myyntitapahtumista tulisi olla tiedossa myyntiajankohta myynnin jaksottumisen seuraamiseksi, myyty palvelu tai tuote myyntimäärää varten ja niiden hinnat sekä mahdolliset annetut alennukset varsinaisen euromääräisen myynnin selvittämiseksi. Myyntikate lasketaan vähentämällä myyntihinnasta suoraan tuotteelle tai palvelulle kohdistetut kustannukset (muuttuvat kustannukset).
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging).

7(22)

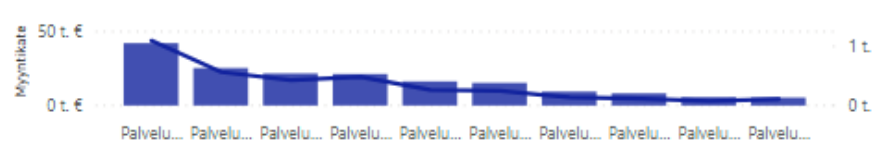
Palvelukohtainen myynti vuoden alusta

Kuukausi ● tammikuu ● helmikuu ● maaliskuu ● huhtikuu ● toukokuu



Myyntikate palveluittain

● Myyntikate ● Käytetty aika (h)

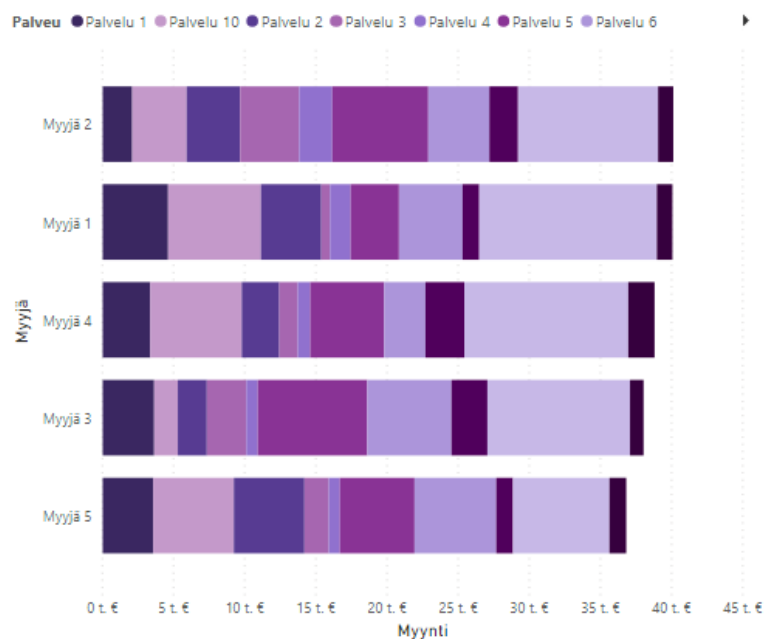


### Myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin

- Myyjäkohtaisessa myynnissä voidaan nähdä, paljonko mitäkin palvelua tai tuotetta tietty myyjä on myynyt tai tuottanut. Tällainen mittari mahdollistaa esimerkiksi parempaa resurssien hallintaa.
- Myyjäkohtainen myynti palveluittain tai tuoteryhmittäin lasketaan kokonaismyynnin tavoin myyntitapahtumista. Myyntitapahtumista tulisi olla tiedossa myyntiajankohta myynnin jaksottumisen seuraamiseksi, myyty palvelu tai tuote myyntimäärää varten ja niiden hinnat sekä mahdolliset annetut alennukset varsinaisen euromääräisen myynnin selvittämiseksi. Näiden lisäksi tulee olla myös tieto siitä, kuka palvelun tai tuotteen on myynyt tai tuottanut.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulospittari (lagging)

8(22)

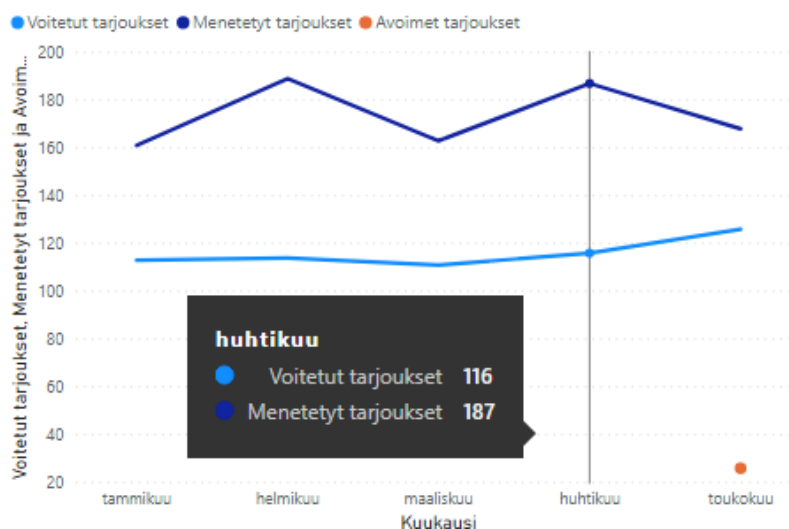
Myyjäkohtainen myynti palveluittain



### Voitetut ja menetetyt tarjoukset

- Voitettujen ja menetettyjen tarjousten seuranta edellyttää, että tarjouksista ja niiden tilasta pidetään kirjaa.
- Esimerkissä mittari on esitetty kappalemääräisenä, mutta tarjouksia kannattaa seurata myös euromääräisenä.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja se voi olla sekä tulosmittari (lagging) että ennakoiva mittari (leading) riippuen siitä käytetäänkö sitä enustamiseen vai pelkästään tilanteen seuraamiseen.

Voitetut, Avoimet ja Menetetyt tarjoukset



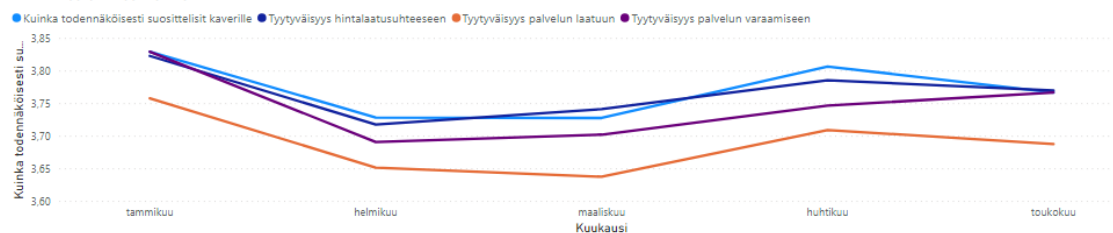
## Asiakas- ja laatumittarit

9(22)

### Asiakastyytyväisyys

- Asiakastyytyväisyyden selvittämiseksi suosittu tapa ovat erilaiset asiakastyytyväisyyskyselyt. Kyselyiden vastausten tulee olla käsiteltävissä numeerisina arvoina, esim. asteikolla 1-5.
- Mittarille tulee aina asettaa tavoitetaso. Esim. jos arvotaulukko on 1-5, voidaan asettaa tavoite, että tyytyväisyys ei saa pudota alle 4.0 mutta tavoiteltava arvo on 4.6.
- Mittariin on suositeltavaa ottaa myös tarkkailuun se prosentuaalinen osuus asiakkaista, joka ei ole vastannut heille lähetettyyn asiakastyytyväisyyskyselyyn.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten keskiarvot



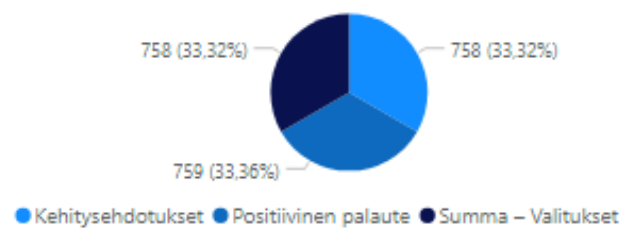
### Asiakaspalaute ja reklamaatiot

- Asiakaspalautteen ja reklamaatioiden määrään seuraaminen kertoo paljon yrityksenonnistumisesta asiakaslupauksensa täyttämisessä. Tämä mittari eroaa asiakastyytyväisyydestä siten, että asiakkailta saatu data ei ole valmiiksi numeerisesti käsiteltävissä muodossa. Jokainen palaute ja reklamaatio käsitellään erikseen niiden vaatimalla tavalla, mutta ne jaotellaan myös numeerisesti käsiteltävään muotoon. Tämä tehdään luomalla tiettyjä kategorioita, joihin palautteet voidaan luokitella.
- Palautteet voi jakaa esim. kehitysehdotuksiin, positiiviseen palautteeseen ja negatiiviseen palautteeseen.

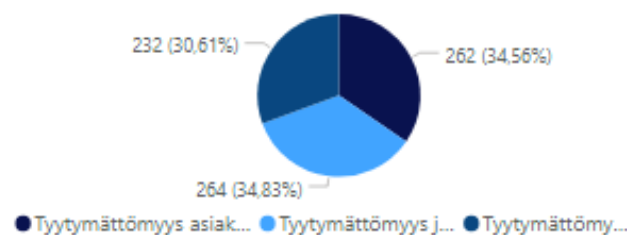
10(22)

- Negatiivinen palaute ja reklamaatiot on hyvä vielä jakaa pienempiin osiin, kuten palvelun laatuun, palvelun toteuttajaan, viallisiin tuotteisiin (mahdollinen valmistusvirhe), tyytymättömyyteen tuotteesta, toimitusongelmiin, henkilöstöön tai yleisesti tuotteisiin tai palveluun kohdistuviin valituksiin.
- Lisäksi voidaan seurata, miten nopeasti palautteisiin on pystytty vastaamaan.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

Palautteen tyyppi



Reklamaation syy



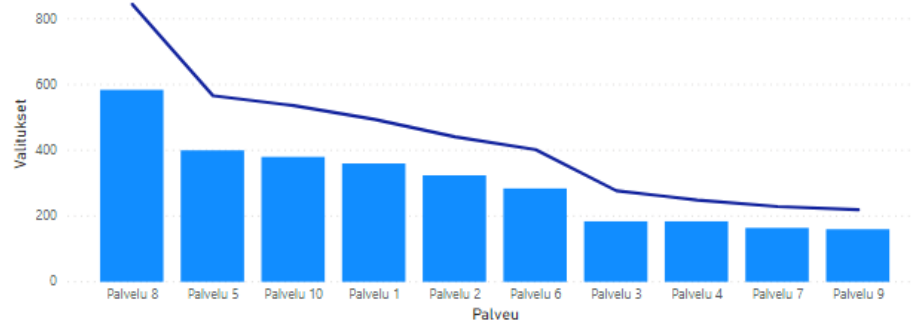
### Reklamaatioprosentti

- Kertoo reklamaatioiden määrän suhteessa kokonaismyyntiin. Voidaan hyödyntää laadun tarkkailussa. Voidaan jaotella tarkemminkin laske- malla reklamaatioiden sisällä esim. viallisiin tuotteisiin ja toimitusongel- miin.
- Reklamaatioprosentti lasketaan jakamalla reklamaatioiden määrä koko- naismyynnillä. Tähän voidaan käyttää joko euromääräisiä arvoja tai sit- ten kappalemääriä.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

11(22)

Reklamaatioiden määrä verrattuna myyntiin (kpl)

Valitukset ● Määrä: Myynti

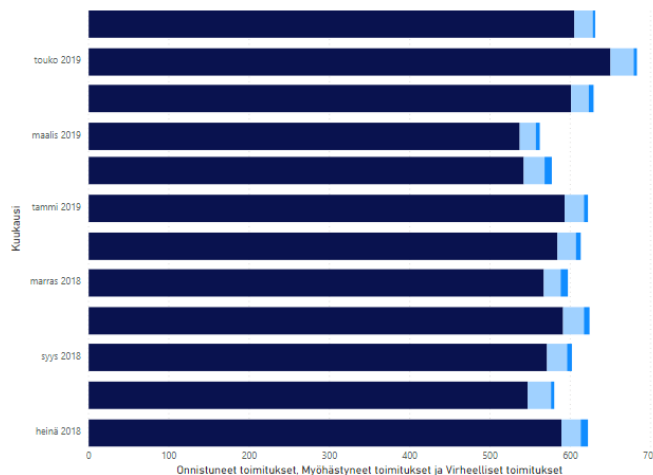


## Toimitusvarmuus

- Toimitusvarmuus on tärkeä ominaisuus yrityksen toiminnalle. Se vaikuttaa suoraan mm. yrityksen imagoon ja maineeseen, sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen.
- Toimitusvarmuutta on, että asiakas voi luottaa siihen, että yritys pystyy samalla varmuudella ja ajalla toimittamaan asiakkaan tarvitsemat tuotteet, eli tuotteita pitää olla aina tarpeeksi saatavilla, jotta tilaukset saadaan täytettyä.
- Toimitusvarmuutta voidaan seurata seuraamalla onnistuneesti ajallaan tehtyjen toimitusten määrää, sekä myöhässä tehtyjä toimituksia ja laskea näiden osuudet kokonaistoimituksista
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulospittari (lagging).

Toimitusvarmuus

● Onnistuneet toimitukset ● Myöhästyneet toimitukset ● Virheelliset toimitukset



292  
Myöhästyneet toimitukset  
6977  
Onnistuneet toimitukset  
73  
Virheelliset toimitukset

Myöhästyneiden toimitusten määrä

4,0%

Virheellisten toimitusten määrä

1,0%

Onnistuneiden toimitusten määrä

95,0%

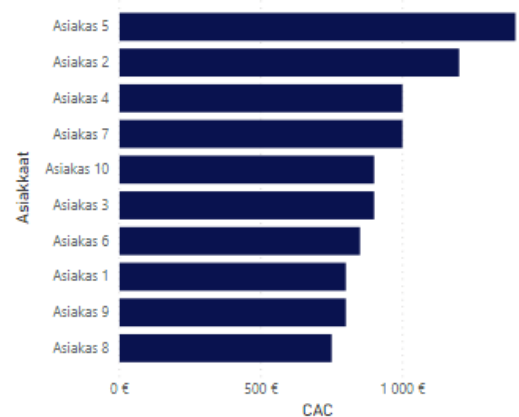
## Asiakkuuksien mittarit

12(22)

### Asiakkaan hankintakulu (Customer acquisition cost)

- Asiakkaan hankintakulu (customer acquisition cost eli CAC) kertoo asiakkuuden keskimääräisen hankintahinnan yritykselle
- CAC lasketaan jakamalla asiakkuuksien hankintakulut (€) asiakkuuksien määrällä. Tulos saadaan muodossa käytetyt eurot per asiakas.
- Voidaan laskea asiakkuuskohdaisesti, tai keskiarvona kaikista asiakkuuksista yhteensä.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulostmittari (lagging)

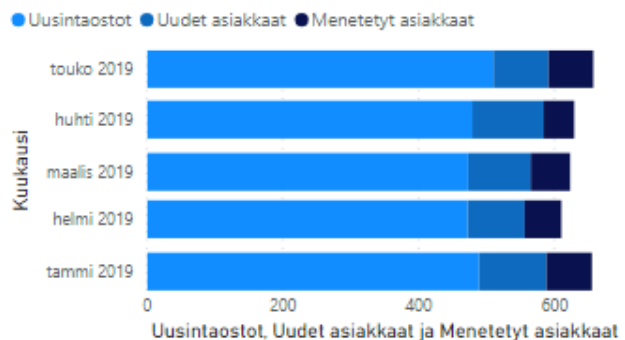
Asiakkaan hankintakulu (Customer Acquisition Cost)



### Uudet ja menetetyt asiakkaat / Asiakaspoistuma

- Näiden mittareiden mittaamisen helppous riippuu siitä, ovatko myytävät tuotteet/palvelut kertaluontoisia vai jatkuvaluontoisia.
- Asiakaspoistuma (eng. churn) selvittää, mitkä yrityksen asiakkaista ovat vaarassa poistua, kuinka suurella todennäköisyydellä ja miksi. Poistuma voi ilmetä lopetettuina sopimuksina tai niin, että asiakas lopettaa asiointin yrityksessä.
- Uusien ja menetettyjen asiakkaiden määrää voi seurata prosentuaalisina osuuksina asiakkaiden kokonaismäärästä.
- Asiakaspoistuman voi esittää listana asiakkaiden poistumatodennäköisyyden perusteella tai tarkkailemalla poistumaa selittäviä tekijöitä.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen. Uusien ja menetettyjen asiakkaiden mittari on tulostmittari (lagging) ja asiakaspoistuman ennustava (leading).

Uudet ja menetetyt asiakkaat

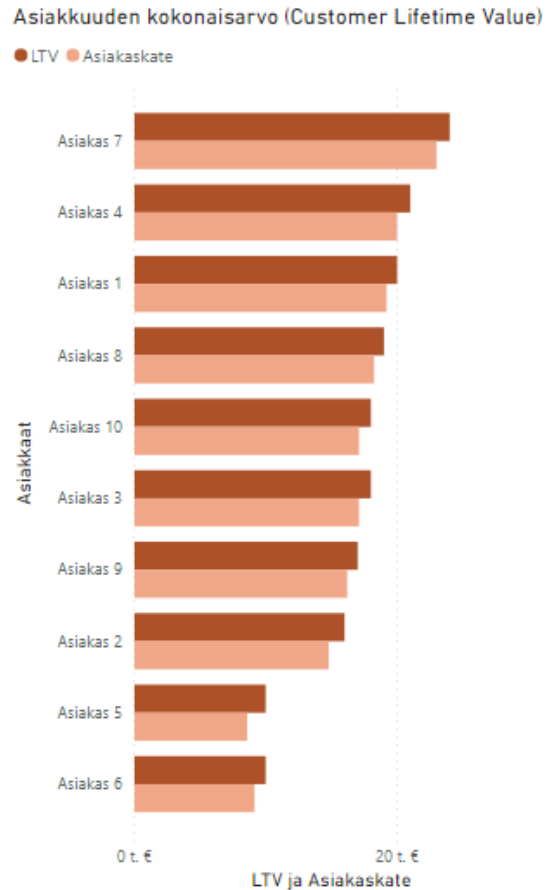




13(22)

### Asiakkuuden kokonaisarvo (Customer lifetime value)

- Asiakkuuden kokonaisarvo (Customer lifetime value eli LTV) kertoo asiakkuuden arvon yritykselle tietyllä aikavälillä.
- Asiakkuuden kokonaisarvo lasketaan joko jo toteutuneiden myyntien perusteella, kokonaan tulevaa ennustamalla tai näiden kombinaatiolla. Luku on siis asiakkuuden tuoma liikevaihto (€), joko jo tähän mennessä, tai ennuste tulevasta liikevaihdosta.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja se voi olla sekä tulosmittari (lagging) että ennakoiva mittari (leading) riippuen siitä käytetäänkö sitä ennustamiseen vai pelkästään tilanteen seuraamiseen



### Asiakaskate (Customer Profitability Score)

- Asiakaskate (Customer Profitability Score eli CPS) kertoo asiakkuuden yritykselle tuoman katteen tietyllä ajanjaksolla.
- Asiakaskate lasketaan vähentämällä asiakkaan yritykselle tuomasta liikevaihdosta sen aiheuttamat kulut. Liikevaihto voi olla jo toteutunutta tai sitä voidaan ennustaa. Asiakkuuden aiheuttamiksi kuluiksi voidaan laskea esim. asiakkuuden hoitoon käytetty työaika.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja se voi olla sekä tulosmittari (lagging) että ennakoiva mittari (leading) riippuen siitä käytetäänkö sitä ennustamiseen vai pelkästään tilanteen seuraamiseen

**HUOM! Katso ylempi kuva.**

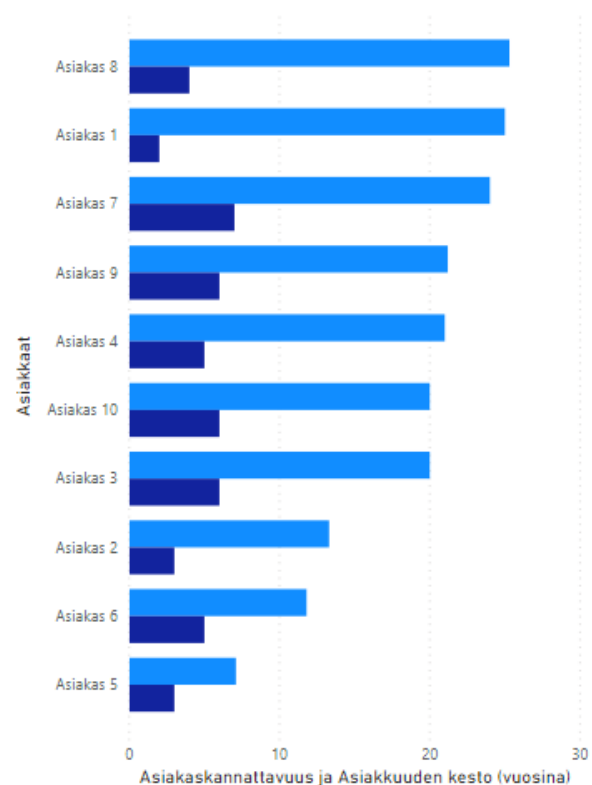
14(22)

### Asiakaskannattavuus

- Asiakaskannattavuus perustuu asiakkuuden hankintakulun ja kokonaisarvon suhteeseen. Se kertoo, onko asiakkuus kannattava yritykselle. Asiakaskannattavuus vertaa ylittääkö asiakkuudesta saatava tulo asiakkuuteen käytetyt resurssit.
- Asiakaskannattavuus saadaan jakamalla asiakkuuden kokonaisarvo (LTV) asiakkuuden hankintakululla (CAC).
- Jos saatu tulos on arvoltaan yli 1,0 on asiakkuus kannattava. Alle 1,0:n asiakkuus ei ole yritykselle kannattava, sillä silloin kulut ylittävät asiakkuuden arvon. Mitä suuremman arvon tulos saa, sitä kannattavampi asiakkuus yritykselle on.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja se voi olla sekä tulomittari (lagging) että ennakoiva mittari (leading) riippuen siitä käytetäänkö sitä ennustamiseen vai pelkästään tilanteen seuraamiseen

Asiakaskannattavuus ja asiakkuuden kesto

Asiakaskannattavuus Asiakkuuden kesto (vuosina)



### Asiakkuuden kesto

- Asiakkuuden kesto liittyy vahvasti uusien ja menetettyjen asiakkaiden seurantaan.
- Asiakkuuksien kestoja mittaamalla pystytään esimerkiksi seuraamaan, ovatko asiakkuudet kestäneet oletusten verran, onko asiakkuus ollut ennustetusti kannattava vai osoittautunut tappiolliseksi ja kuinka pitkä on keskimäärin asiakkaiden sitoutumisaika yritykseen.

15(22)

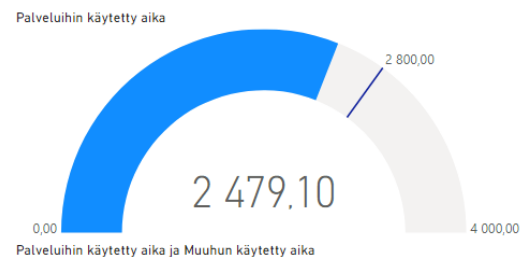
- Jos asiakkuudet jäävät usein lyhyiksi, voidaan alkaa kyseenalaistaa, onko yrityksen tuotteissa, palveluissa tai jossain muussa kehitettävää.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

**HUOM! Katso ylempi kuva.**

## Henkilöstön mittarit

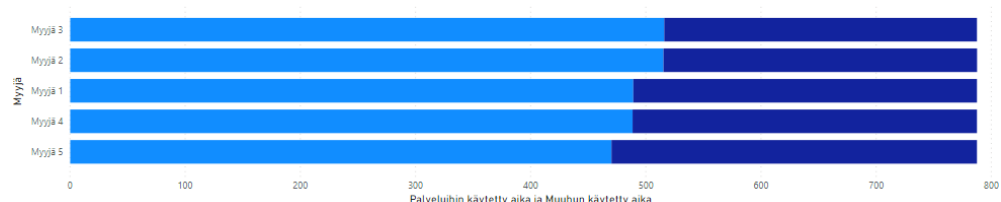
### Työtuntien seuranta

- Työtuntien seurannan mittari on erityisen hyödyllinen asiakastyöpainotteiselle yritykselle. Työtuntien seurannalla voidaan seurata montako tuntia kukin työntekijä kuluttaa laskutettavaan työhön ja paljonko ajasta kuluu muuhun.
- Mittarin käyttö edellyttää, että yritys pitää kirjaa käytetyistä työtunneista niin, että ne pystytään jaottelemaan laskutettaviin ja ei-laskutettaviin työtunteihin. Työtunnit voidaan esimerkiksi ottaa suoraan ohjelmasta, jonne työntekijät ovat ne kirjanneet (mikäli tällainen on) tai sitten esim. päiväkohtaisesti myynnin seurantaan rekisteröidyistä palveluista (jos palveluille on arvioitu tietty kesto).
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).



Palveluihin käytetty aika ja Muuhun käytetty aika

● Palveluihin käytetty aika ● Muuhun käytetty aika

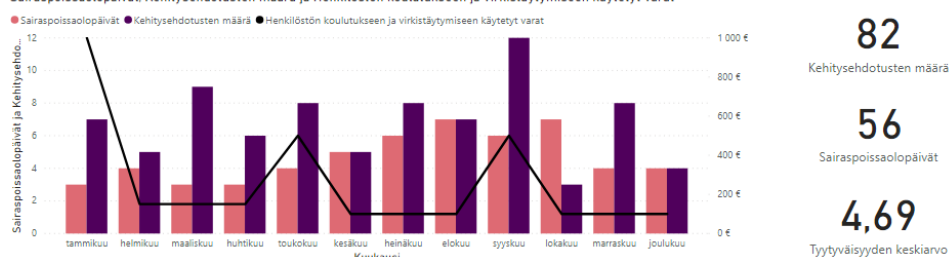


16(22)

## Henkilöstön työhyvinvointi

- Työhyvinvoinnin mittaaminen edellyttää numeerisesti käsiteltäviä vastauksia työhyvinvointikyselystä. Vastausten tulee olla esitetty esim. asteikolla yhdestä viiteen.
- Sairauspoissaoloista riittää esimerkiksi kuukausitasolla poissaolojen yhteismäärä.
- Kehitysehdotukset tulee käsitellä aina erikseen, mutta niiden yhteismäärää voidaan käyttää työhyvinvoinnin kartoittamisessa.
- Koulutukseen ja virkistytymiseen käytettyjä varoja seuraamalla voidaan päätellä, onko esimerkiksi virkistytymisellä vaikutusta työhyvinvointikyselyn vastauksiin.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

Sairauspoissaolopäivät, Kehitysehdotusten määrä ja Henkilöstön koulutukseen ja virkistytymiseen käytetyt varat



Henkilöstön tyytyväisyyskysely

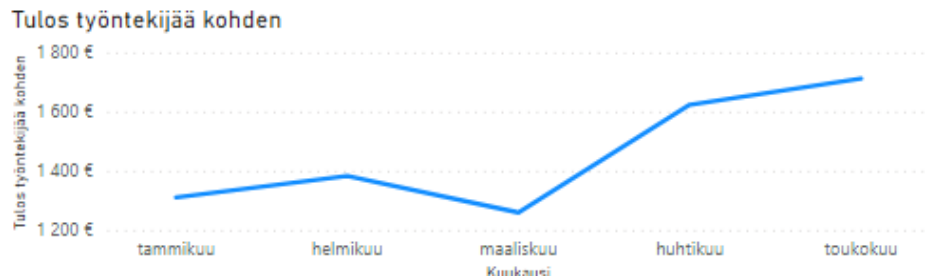


## Tulos työntekijää kohden

- Tulos työntekijää kohden kuvaa liike-tuloksen suhteutettuna työntekijöiden määrään, ja antaa näin kuvan siitä, paljonko työvoimaa tuloksen saavuttaminen on vaatinut.
- Tulos työntekijää kohden lasketaan jakamalla liike-tulos yrityksen työntekijöiden määrällä. Mittarille voidaan asettaa minimiraja ja sen lisäksi jokin tavoiteltava taso. Esimerkiksi yrityksen tavoite on saavuttaa vähintään 1000€ tulos työntekijää kohden, mutta haluttu tulos on 3000€ tulos työntekijää kohden.

17(22)

- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulostmittari (lagging).



## Ostojen ja varaston mittarit

### Ostot

- Yrityksen ostojen seuranta on varsinkin jälleenmyynti- ja valmistaville yrityksille tärkeää. Näissä yrityksissä ostot muodostavat suuren osan yrityksen menoista. Ostoja voidaan seurata raaka-aineittain, tuotteittain tai tuotekategorioittain. Ostojen mittaria voidaan hyödyntää kassavirran laskemisessa. Ostoista voidaan laskea menneet ostot, tilauksessa olevat ostot ja tulevat ostot.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja se voi olla sekä tulostmittari (lagging) että ennakoiva mittari (leading) riippuen siitä käytetäänkö sitä enustamiseen vai pelkästään tilanteen seuraamiseen



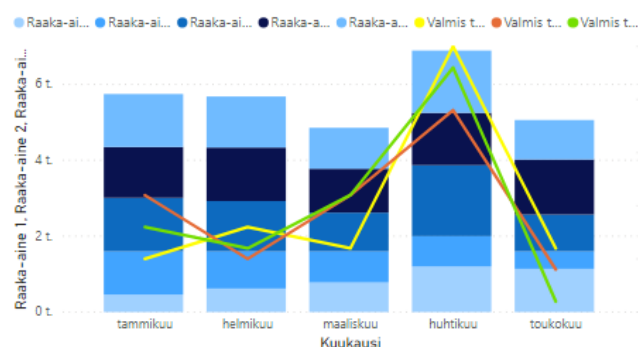
## Varaston arvo

- Varaston arvo kertoo yrityksen tämänhetkisen varastotilanteen ja varastossa olevien tuotteiden arvon. Varasto on aina osa yrityksen pääomaa, ja siksi yrityksen tulisi tietää sen arvo ja muutokset.
- Palveluyritykselle on tyypillistä, että varasto ei ole kovin suuri eikä siihen ole kiinnitettyä paljon varoja. Palveluiden toteutumisen kannalta varasto on kuitenkin tärkeä.
- Jälleenmyyntiyritykselle taas on tyypillistä, että varaston koko on suuri ja siihen on sitoutunut paljon yrityksen varoja.
- Valmistavalla yrityksellä on yleensä kolmenlaista varastoa; raaka-ainevarasto, keskeneräisten tuotteiden varasto ja valmiiden tuotteiden varasto. On yritykselle eduksi olla perillä kunkin varaston tilanteesta.
- Varaston arvon mittaaminen edellyttää, että varaston tilanteesta pidetään kirjaa. Kirjattuna tulisi olla ostojen tilanne, jotta tiedetään, paljonko varastoon on tulossa lisää tavaraa. Kirjattuna tulee olla myös valmistettavien tuotteiden tilanne, eli onko tuote jo valmis vai vielä kesken.
- Varaston arvoa voidaan tarkkailla itsestään, mutta sen rinnalle voidaan ottaa vertailuun myös yrityksen pääoma. Näin voidaan seurata, kuinka suuri osa yrityksen varoista on kulloinkin sitoutuneena varastoon.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

Varaston tilanne



Varaston tilanne



19(22)

### Hävikki ja alennukset

- Hävikin ja alennuksen mittari seuraa alennuksella myytyjen ja kokonaan hävikiksi menneiden tuotteiden määrää. Alennusten syy on yleensä tuotteen vanhentuminen, sesongin vaihtuminen tai valmistusvirhe. Hävikkiin menevät tuotteet, joita ei olla pystytty myymään alennuksella.
- Hävikkiä ja alennuksia voidaan mitata euromääräisesti tai prosentuaalisena osuutena koko tuotannosta ja myynnistä.
- Mittaamiseen voidaan käyttää alkuperäistä myyntiarvoa, myyntikatetta tai sitten yritykselle tuotteesta aiheutuneita kustannuksia.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulostittari (lagging).



## Valmistuksen mittarit

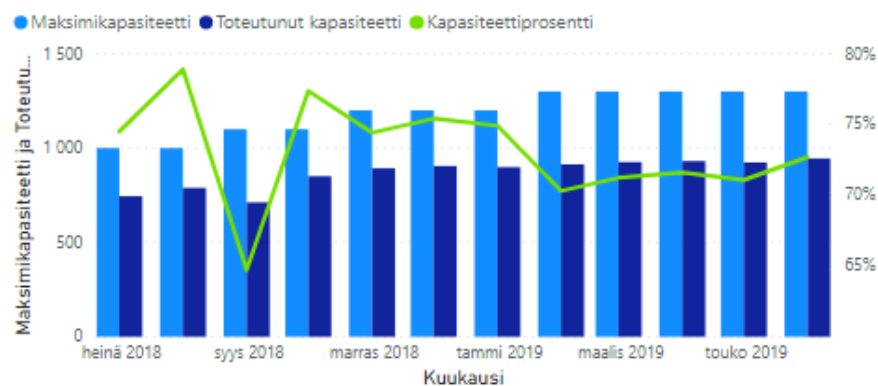
### Valmistuskapasiteetin seuranta

- Valmistuskapasiteetti kertoo, mikä on yrityksen maksimaalinen valmistuksen kapasiteetti, eli paljonko se voi tuottaa palveluita tai tuotteita tietynä aikana. Valmistuskapasiteettiin vaikuttavat mm. työtunnit ja koneiden määrä ja kyky valmistaa tuotteita. Valmistuskapasiteetti voidaan ilmoittaa esimerkiksi tuotteittain tai palveluittain.
- Valmistuskapasiteetille voidaan laskea ja päättää ideaalinen tavoitetaso, jolloin yritys saa parhaan hyödyn. Tätä voidaan seurata tuotekappalemääränä tai prosentuaalisena osuutena maksimikapasiteetista. Prosentuaalinen valmistuskapasiteetti lasketaan jakamalla toteutunut kapasiteetti maksimikapasiteetilla.

20(22)

- Toteutuneen kapasiteetin jäädessä tavoitetason alapuolelle yritys tietää ryhtyä toimiin tilanteen korjaamiseksi, sillä mittari kuvaa hyvin yrityksen tehokkuutta.
- Mittari on tyypiltään ei-rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).

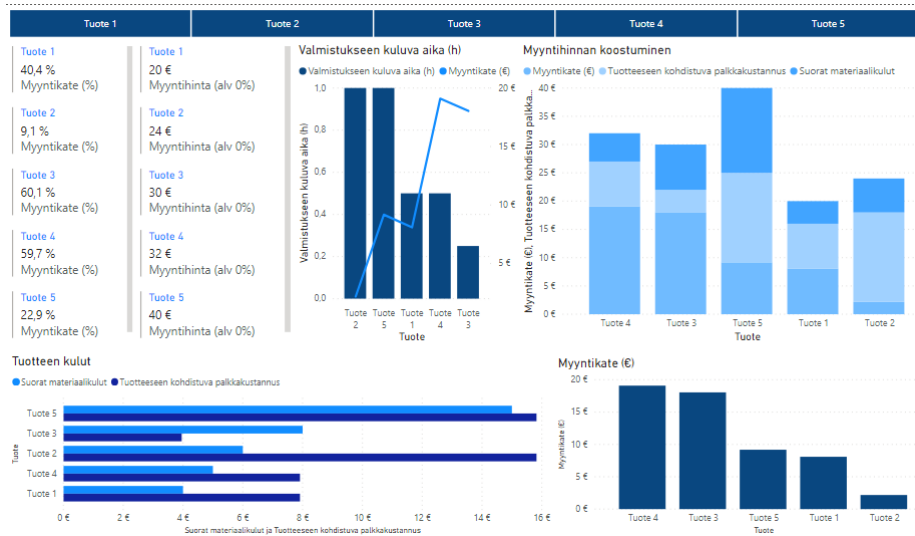
Valmistuskapasiteetin seuranta



### Tuotekohtaiset valmistuskulut ja kate

- Tuotekohtaisista valmistuskuluista ja tuotekatteesta nähdään, jos jokin tuote menettää kannattavuuttaan tai alkaa tuottaa tappiota. Tuotekohtaisia valmistuskuluja voidaan seurata, jos yritys on laskenut tuotteille keskimääräiset raaka-aine sekä työkustannukset.
- Valmistuskulujen kartoittamisesta on kannattavuuden tarkastelun lisäksi apua myös esim. hinnoittelussa.
- Tuotekohtainen kate lasketaan vähentämällä tuotteen myyntihinnasta sen hankinnasta tai valmistuksesta aiheutuneet kulut.
- Kulujen määrittämiseen on monta tapaa. Esimerkiksi voidaan käyttää vain muuttuvia kuluja, tai sitten ottaa mukaan työtuntien määrä ja niiden kustannus. Yksi tapa on myös laskea katteeseen mukaan yleiskustannuslisä (YT) ja koh-distaa myös yleiskustannukset tuotteille.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulosmittari (lagging).





## Myyntikate

- Myyntikate kuvaa, paljonko yrityksellä jää liikevaihdoista kattamaan muita kuin suoraan tuotteisiin kohdistettavia muuttuvia kustannuksia.
- Myyntikatetta voi hyödyntää mm. hinnoittelussa ja tehokkuuden seurannassa.
- Myyntikate voidaan laskea tuotekohtaisesti ja monella eri tapaa, kuten tuotekohtaiset valmistuskulut ja kate.
- Myyntikate ei yksinään kerro tarpeeksi syvällistä tietoa, mutta vertaamalla sitä muihin yrityksen mittareihin ja lukuihin se voi antaa arvokasta tietoa. Esimerkiksi jos verrataan palveluihin kulutettua aikaa niistä saatavaan myyntikatteeseen, voidaan tulkita mitkä palveluista ovat kannattavimpia. Tästä voi soveltaa yritystyyppin mukaan muitakin variaatioita, kuten esim. tuotteiden valmistuskustannusten vertaaminen niistä saatavaan katteeseen. Jos halutaan miettiä vaihtoehtoisia kustannuksia, voidaan myyntikatetta hyödyntää vertailemalla tuotekohtaisesti, paljonko kukin tuote vaatii resursseja sen tuomaan myyntikatteeseen nähden.
- Mittari on tyypiltään rahamääräinen ja tulostittari (lagging).

Myyntikate palveluittain



22(22)

## Kokonaismyynti ja myyntikate

● Myynti ● Myyntikate

